



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané  
společnosti

Evaluation of Employees' Recruitment, Selection and Adaptation Process in a  
Selected Company

Student: Jan Okřina

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Jan Okřina**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Zhodnocení procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve  
vybrané společnosti  
Evaluation of Employees' Recruitment, Selection and Adaptation  
Process in a Selected Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti
  3. Charakteristika vybrané společnosti
  4. Analýza procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BRŮHA, Dominik et al. *Abeceda personalisty*. 7., rozš. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

### *Čestné prohlášení*

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma *Zhodnocení procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci*, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

Datum odevzdání: 11.5.2018

Okřina Jan

Jan Okřina

### *Poděkování*

Tímto bych rád poděkoval Ing. Kateřině Kashi Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady, připomínky, ochotu a čas, který mi při psaní práce věnovala. Dále bych chtěl poděkovat HR manažerovi za možnost psát práci v této společnosti, za poskytnutý čas, materiály a podklady ke zpracování bakalářské práce.

# Obsah

1	Úvod .....	5
2	Teoretická východiska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti.....	6
2.1	Řízení lidských zdrojů .....	6
2.1.2	Úkoly řízení lidských zdrojů .....	7
2.2	Získávání zaměstnanců .....	9
2.2.1	Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů .....	12
2.2.2	Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů .....	12
2.2.3	Metody a formy získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů .....	13
2.3	Výběr zaměstnanců .....	19
2.3.1	Kritéria výběru.....	21
2.3.2	Postup procesu výběru zaměstnanců .....	22
2.3.3	Metody výběru zaměstnanců .....	24
2.3.4	Volba metod výběru zaměstnanců.....	32
2.4	Přijímání zaměstnanců .....	33
2.5	Adaptace zaměstnanců .....	35
2.5.1	Oblasti adaptace a jejich obsah .....	36
2.5.2	Řízení adaptačních procesů .....	36
2.5.3	Průběh procesu adaptace a časový harmonogram .....	38
2.5.4	Programy a metody adaptace.....	39
2.5.5	Odpovědnost za průběh adaptace .....	40
2.5.6	Úskalí adaptace .....	41
3	Charakteristika vybrané společnosti .....	42
3.1	Základní informace o společnosti .....	42
3.2	Historie společnosti .....	42
3.3	Výrobní programy, technologie a sortiment.....	43

3.4 Organizační struktura .....	44
3.5 Zaměstnanecká struktura .....	45
4 Analýza procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti.....	49
4.1 Popis současné situace získávání zaměstnanců .....	49
4.1.1 Metody a formy získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů .....	49
4.1.2 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů .....	50
4.2 Popis současné situace výběru zaměstnanců.....	51
4.3 Popis současné situace adaptace zaměstnanců .....	52
4.3.1 Adaptace dělnické pozice .....	52
4.3.2 Trainee program .....	53
4.3.3 Adaptace technickohospodářského pracovníka.....	54
4.4 Analýza dotazníkového šetření .....	54
4.4.1 Vyhodnocení dotazníku .....	54
5 Návrhy a doporučení .....	69
5.1 Návrhy a doporučení v oblasti získávání zaměstnanců.....	69
5.2 Návrhy a doporučení v oblasti výběru zaměstnanců .....	70
5.3 Návrhy a doporučení v oblasti adaptace zaměstnanců .....	70
6 Závěr .....	73
Seznam použité literatury .....	74
Seznam zkratk .....	76
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	



# 1 Úvod

Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve společnosti jsou velmi důležitými procesy, na to, aby společnost měla přesně ty zaměstnance, které potřebuje, a aby tito zaměstnanci měli vyhovující znalosti, dovednosti a zkušenosti. Důležité je, aby byla společnost schopna těmto zaměstnancům co nejvíce ulehčit první kroky v novém zaměstnání a pomoci při pochopení pracovních a sociálních procesů ve společnosti. Zaměstnanci jsou nejdůležitějším článkem pro firmu k dosažení produktivity a efektivitu ve vykonávání její činnosti a k dosažení požadovaného zisku. Tyto procesy byly zkoumány ve společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická a obsahuje teoretická východiska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Součástí jsou také různé metody, které jsou využívány k výše zmíněným procesům. Krátce jsou popsána také teoretická východiska přijímání zaměstnanců, jelikož přijímání je součástí celého postupu obsazování volných pracovních pozic. K získání teoretických informací je použita odborná literatura českých i zahraničních autorů. Cílem teoretické částí je seznámit se s vybranými procesy.

Druhá část je praktická a věnuje se již samotné společnosti a zhodnocením vybraných procesů v této společnosti. Uvedeny jsou základní informace o společnosti, krátké shrnutí historie společnosti, výrobní programy, technologie a sortiment. Uvedena je také organizační a zaměstnanecká struktura. Dále následuje kapitola čtvrtá, kde jsou uvedeny popisy současných situací ohledně získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Součástí této kapitoly je také vyhodnocení dotazníkového šetření, díky kterému, mohly být sepsány návrhy a doporučení v kapitole páté.

Cílem této práce je posoudit a analyzovat současný stav jednotlivých procesů, které byly vybrány k posouzení. Dalším cílem je pomocí dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru s personalistkou, zjistit nedostatky vybraných procesů a navrhnout určitá doporučení, která můžou vést ke zlepšení stavů těchto procesů.

Na konci bakalářské práce je uveden seznam použité literatury, seznam zkratk a jsou zde také přiloženy potřebné přílohy, které pomohou k lepšímu pochopení problematiky jednotlivých procesů.

## **2 Teoretická východiska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti**

V této části práce bude teoreticky popsáno řízení lidských zdrojů a úkoly týkající se tohoto řízení. Budou zde popsána teoretická východiska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

Koubek (2015) tvrdí, že řízení lidských zdrojů (ŘLZ) je souhrnný a účelný přístup k zaměstnání a rozvíjení jedinců v organizaci. Reprezentuje nejnovější koncepci personální práce a je středem řízení celé organizace. Znázorňuje důležitost člověka jako nejvýznamnější výrobní vstup do organizace, který přispívá k uspokojení cílů organizace.

Lidé se stávají zásadním zdrojem a největším jménem společnosti, protože řeší zabezpečení, rozdělování a vývoj všech ostatních zdrojů (finančních, informačních a materiálních) a za pomoci svých dovedností, znalostí a motivace se podílejí na splnění strategických cílů organizace (Šikýř, 2016). Jako souhrnná definice se dá použít výrok, který napsal Watson (2010, s. 919):

„Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost“ (Armstrong, 2015).

Jak tvrdí Armstrong (2015, s. 43) ŘLZ je „orientováno nejen na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale je, nebo by mělo být, zaměřeno také na etický směr řízení lidí, to znamená, jak efektivně využívat lidi v souladu s určitými morálními hodnotami.“

V oblasti ŘLZ se používá mnoho pestrých metod a politik v těchto oblastech:

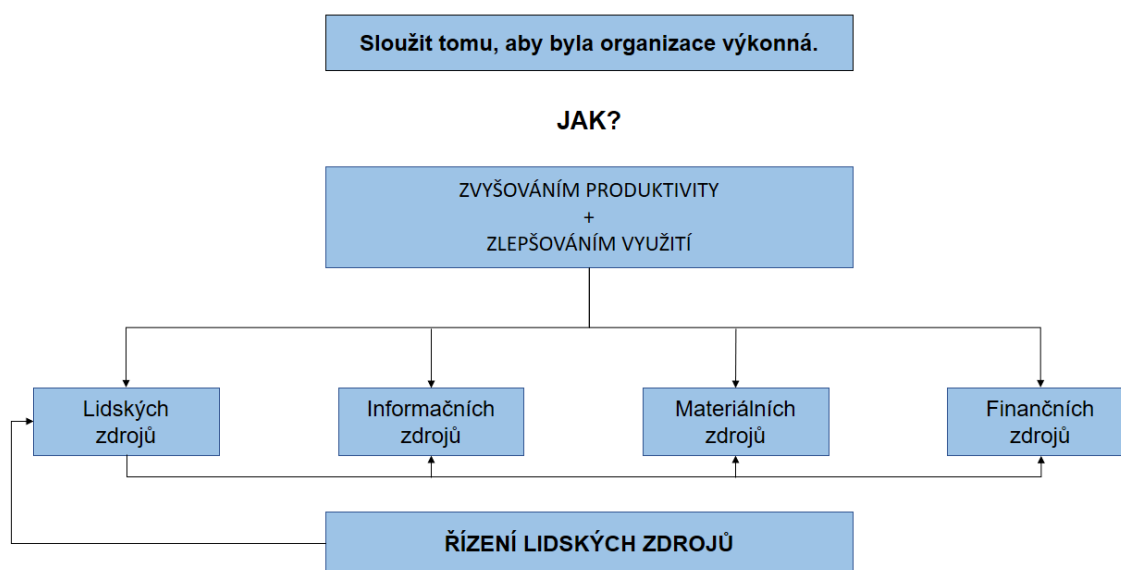
- založení a rozvoj organizace,
- zajišťování lidských zdrojů,
- vzdělávání a rozvoj,
- řízení pracovního výkonu,
- odměňování,
- služby zlepšující spokojenost a blahobyt zaměstnanců.

Všechny používané metody a politiky v těchto oblastech mají za úkol udržet organizaci výkonnou a zajistit její neustálý vývoj a zlepšování výkonu.

### 2.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Základní úkolem či cílem ŘLZ, jak je psáno výše, je udržet organizaci výkonnou a pořád její výkon zvyšovat. Koubek (2015) rozdělil úkoly ŘLZ na obecné a hlavní. Obecný úkol a jeho efekt dokládá Obr. 2.1.

Obr. 2.1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2015, str. 17

Hlavní úkoly se zaměřují především na zařazení správného jedince na správné pracoviště a usilovat o to, aby tento pracovník byl pořád připraven adaptovat se požadavkům dané pracovní pozice. V současnosti se tento úkol poněkud modifikoval. Stále více se používá tzv. tailoring také „šití“ pracovních úkonů a pracovních pozic na míru pracovníkovi. Hledá se pro člověka správná náplň práce, správné pracovní úkony při optimálním využití jeho dovedností a schopností. Dalším hlavním úkolem je optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využití kvalifikace zaměstnanců. Důležitým úkolem je také vytvoření týmů, účinný způsob vedení lidí a příznivých mezilidských vztahů v organizaci. Snahou je také udržet personální a sociální vývoj zaměstnanců ve společnosti. V neposlední řadě je úkolem dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Tyto úkoly představují částečně tradiční přístup. V současné době se objevil také nový přístup, kde jsou úkoly definované trošku odlišně s jinak

vymezenými prioritami, než tomu bylo do této doby. Je zde stanovené pořadí úkolů. Jedná se o tyto úkoly:

1. Zlepšení jakosti pracovního života.
2. Zvýšení produktivity.
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků.
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i skupin.
5. Zvýšení připravenosti na změny.

Jestliže organizace má v plánu tyto cíle plnit, měla by se zaměřovat na tyto aktivity (seřazeny dle významu):

1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnance.
2. Rozvoj organizace.
3. Vytváření pracovních úkonů, pracovních míst a organizačních struktur.
4. Utváření personálu organizace (např. získávání a výběr zaměstnanců)
5. Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému.
6. Plánování lidských zdrojů (strategie, potřeby lidských zdrojů v organizaci).
7. Odměňování a zaměstnanecké výhody (např. spravedlivé a soudržné odměňování a výhody).
8. Pracovní vztahy, odbory (např. zajišťování dobrých vztahů mezi společnostmi a odbory, zdravé vztahy mezi zaměstnanci).
9. Pomoc pracovníkům (např. poradenská služba).

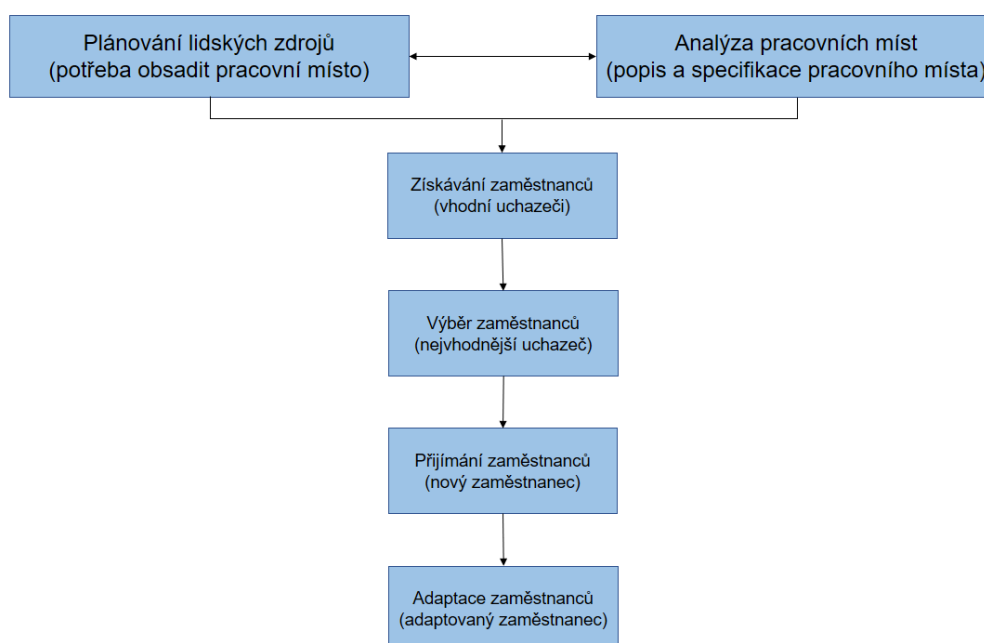
Můžeme zaregistrovat, že do čela se dostávají úkoly, které prospívají pružnosti a účinnosti organizace a utváření efektivního personálu organizace. Mimořádný důraz je kladen na správné a zdravé vztahy ve společnosti a na starost o zaměstnance (Koubek, 2015).

## 2.2 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je prvním krokem postupu obsazování volných pracovních míst. Tento postup je zobrazen na obrázku č. 2.2. Při procesu získávání zaměstnanců je hlavním účelem oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s adekvátními náklady dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují potřebné nároky na zaměstnance, které společnost stanovila dle vlastních potřeb. Jádrem procesu získávání zaměstnanců je zahájit komunikaci mezi zaměstnavatelem, tedy tím, kdo práci poptává, a možným uchazečem o práci, tedy tím, kdo práci nabízí. Komunikace slouží převážně ke sdělení informací o možnosti zaměstnání, požadavcích a podmínkách pracovního místa, k shromáždění důležitých dat o způsobilosti potencionálních uchazečů spolehlivě vykonávat poptávanou pracovní pozici. (Šikýř, 2016).

U mnoha organizací, které se snaží získat vhodné zaměstnance, se osobně zapojuje do získávání manažer. Manažer věnuje čas a pozornost procesu získávání zaměstnanců, protože ví, že tento proces je životně důležitý pro dlouhodobý úspěch organizace. Získávání zahrnuje vyhledávání a získání kvalifikovaných uchazečů na zaplnění pracovních příležitostí. Získávání nicméně končí krátkým a předběžným rozhodnutím, kteří uchazeči by měli být vybráni ze všech uchazečů (Jackson, 2011).

*Obr. 2.2 Postup obsazování volných pracovních míst*



*Zdroj: Šikýř, 2016, str. 94.*

Koubek (2015) definoval postup získávání zaměstnanců, který se skládá z následujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

První krok musíme organizovat s určitým předstihem. Musí vycházet z plánu celé organizace, plánů investic, plánů činnosti, technického rozvoje aj. Personalisté ve spolupráci s liniovými manažery, berou v potaz všechny potřeby organizace a odhadují počet a kvalifikační strukturu pracovníků, kteří mají potenciál k tomu pokrýt potřebu pracovníků v organizaci.

Popis a specifikace pracovního místa jsou součástí informací zveřejněných v nabídce pracovního místa a umožňují potencionálnímu uchazeči zjistit, zda má dostatečné dovednosti a schopnosti vykonávat tuto pozici a zda bude na tuto nabídku reagovat či nikoliv.

Zvážení alternativ je část, ve které musíme zvážit různé alternativní možnosti. Může se jednat například o alternativy zrušení pracovního místa, rozdělení úkolů volného pracovního místa mezi jiná pracoviště, pokrytí práce formou přesčasů či částečného úvazku. V případě zjištění, že práce vyžaduje plný úvazek, pokračujeme v procesu dále.

Ve čtvrtém kroku Koubek (2015) říká „musíme rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potencionálnímu uchazeči

dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě.“

Krok pátý se týká rozhodnutí, jestli budeme získávat pracovníky ze zdrojů vnitřních či vnějších. Je také možná kombinace těchto zdrojů.

Další část se týká metod získávání. Vychází z toho, že musíme dát vědět lidem, že jsou k dispozici volná pracovní místa v organizaci a navnadit je k tomu, aby se o tato místa zajímali.

Sedmý krok může zapůsobit na úspěšnost v dalších fázích výběru. Musíme proto získat informace od uchazečů, které opravdu potřebujeme. Nejčastějšími dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, speciální dotazník organizace a životopis. Často jsou vyžádány také hodnocení z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, motivační dopis a zpráva od doktora o zdravotním stavu.

Další krok formulace nabídky zaměstnání se zhotovuje na podkladu popisu a specifikace pracovního místa. Dalšími faktory, ke kterým se přihlíží, jsou také, zda se pracovníci získávají z vnitřních či vnějších zdrojů, obtížnost získání pracovníka, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče. Důležitý je obsah nabídky, ale také forma a umístění nabídky. Tohle je mimořádně důležité u inzerátů. U uveřejnění nabídky, což je další krok postupu, organizace zveřejní nabídku zaměstnání. Nejlepší je kombinace více metod získávání.

V desátém kroku je potřeba si všechny materiály získané od uchazečů uspořádat a případně požádat uchazeče o vhodné doplnění. Snažíme se pomoci uchazečům (např. při vyplňování dotazníku či zpracování životopisu), aby se z nich stali skuteční uchazeči.

Předposlední krok se týká předvýběru. Porovnává se schopnost uchazeče vyplývající z doručených dokumentů s požadavky obsazovaného pracovního místa. Neporovnávají se uchazeči mezi sebou, to je v režii výběru pracovníků.

Posledním krokem je sestavení seznamu uchazečů. Měli by být seřazeny abecedně, jakékoliv jiné pořadí se nedoporučuje, protože by mohlo ovlivnit rozhodování o výběru pracovníků (Koubek, 2015).

### **2.2.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů**

Tohle získávání by mělo mít přednost před získáváním ze zdrojů vnějších. Možnost je také přemluvit bývalé zaměstnance, aby se do organizace vrátili, nebo je možné získat doporučení od stávajících zaměstnanců (Armstrong, 2015).

Nabídku dostávají ti zaměstnanci, kteří jsou dle názoru nadřízeného, vhodní k tomu, aby mohli provádět náročnější práci, než doposud dělali. Zaměřuje se také na zaměstnance, kteří jsou prakticky využiti na současné pracovní pozici, ale mají důvody k tomu získat uvolněné nebo nově zřizované pracovní místo v jiné části firmy. Zaměstnanci, kteří byli uvolňováni v důsledku racionalizačních či organizačních opatření nebo skončení výroby.

Nejdůležitější výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů jsou:

- zaměstnavatel zná vnitřní uchazeče lépe než uchazeče z venku,
- uchazeč se nemusí adaptovat na práci a sociální prostředí ve firmě,
- nižší vynaložené náklady a čas,
- zvýšení pracovní morálky a motivace pracovníků firmy,
- upevňování vztahů ve firmě.

Nejdůležitější nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů jsou:

- svázanost současného zaměstnaného se známým prostředím či pracovní skupinou,
- snížená pravděpodobnost používání nových, progresivnějších metod řízení,
- konkurence a soutěživost mezi pracovníky (negativní ovlivňování morálky a mezilidských vztahů v organizaci (Brůha a kol., 2016).

### **2.2.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Jak tvrdí Hroník (1999, s. 105). „Externí zdroj, člověk do firmy přichází, nezatížený firemní slepotou, může vnášet do firmy nové pohledy. Nezřídka se jedná o člověka s vysokou kvalifikací, který ve firmě „není k mání“.“

Nejdůležitější výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou:

- širší možnost výběru,
- přísun nových myšlenek, nápadů, poznatků a zkušeností z venku,



- zpravidla bývá levnější, rychlejší a také snadnější získat potřebné vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je vychovávat ve firmě,
- velké pracovní nasazení nového pracovníka,
- příchozí pracovník je rychleji uznán.

Nejdůležitější nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou:

- vyšší náklady na proces získávání,
- vyšší riziko nesprávné volby,
- časově náročnější (příprava, rozhodovací procesy, jednání s uchazeči apod.),
- adaptace a orientace pracovníku zvenčí je delší,
- zvýšená fluktuace,
- stres z přechodu na nové pracoviště,
- nutné zapracování a doškolení,
- možnost vzniku sporů s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikovaní či oprávnění získat obsazované místo (Hroník, 2007; Šikýř 2016).

### **2.2.3 Metody a formy získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Jak říká Hroník (2007, s. 122): „Metody získávání pracovníků využívají síly uvnitř (např. firemní oddělení řízení lidských zdrojů) i vně firmy (např. poradenská firma), ať již svou pozornost obrací k interním či externím zdrojům. Některé metody jsou univerzální, jiné spíše příhodnější pro využití vlastními silami.“

Zpravidla se vybírá mezi rozdílnými metodami získávání uchazečů nebo jejich kombinacemi. Uplatňují se tato tři kritéria:

1. Pravděpodobnost, že využití metody přiláká náležité uchazeče.
2. Rychlost, s jakou využití dané metody umožní provést získávání.
3. Náklady spojené s využitím metody (Armstrong, 2015).

Firma, která hledá zaměstnance na vnějším trhu, používá obvykle spolupráci s úřady práce, inzercí, služby komerčních agentur, spolupráci s vysokými školami a dalšími vzdělávacími zařízeními, doporučení od vlastních zaměstnanců firmy, informační personální databázi firmy, poutače, vývěsky, billboardy, Career Days a burzy práce,

oslovení bývalých zaměstnanců, oslovení předem vytopovaných lidí, využívání sociálních sítí (Brůha a kol., 2016; Čopíková a kol., 2014).

### **Online recruitment (e-recruitment)**

Slouží jako internetové inzerování volných pracovních pozic, poskytuje informace o pracovních pozicích a společnosti a zprostředkuje emailovou komunikaci mezi společnostmi a uchazeči. Uchazeči mohou pomocí e-mailu zasílat organizacím nebo zprostředkovatelským agenturám své žádosti o zaměstnání a životopisy. Online může také probíhat testování uchazečů, při těchto testech se převážně využívají webové stránky společností, pracovních serverů a zprostředkovatelských agentur. Velmi se rozšířilo využívání sociálních médií.

Výhody:

- rychlost,
- cena,
- podrobnější informace,
- elektronické vyřizování žádostí o zaměstnání a životopisů.

Nevýhody:

- příliš mnoho nemístných žádostí o zaměstnání,
- preferování jiných způsobů hledání práce.

**Webové stránky organizací** obsahují seznam volných pracovních pozic ve firmě a důležitých kontaktů. Také zahrnují informace o požadavcích, zaměstnaneckých výhodách a také o podmínkách, za jakých se uchazeči mohou o zaměstnání ucházet, včetně, například vyplnění online žádosti o zaměstnání nebo testu pro uchazeče. Často je odkaz na pracovní příležitosti na domovské stránce organizace. Tato část bývá propojena s intranetem, kde uchazeč najde podrobnější informace z vnitřních zdrojů. Správa stránek může být pomoci outsourcingu a různých poradenských společností, které jsou zaměřené na získávání zaměstnanců udržovat aktuálnost, dostupnost, odpovídající úroveň a správnost kontaktů na webových stránkách. Tyto zásady by měli být dodrženy.

**Pracovní servery** bývají nejčastěji provozovány specializovanými společnostmi. Na těchto serverech jsou zveřejněny obsáhlé databáze volných pracovních sil. Služby

pracovních serverů jsou zpoplatněné, jedná se o napodobení reklamy. Tyto servery slouží ke komunikaci s potencionálními uchazeči. Obsahují také odkazy na oficiální webové stránky firem. Doporučení v souvislosti s využíváním pracovních serverů jsou využívat specifickěji zaměřené pracovní servery, držet se jednoho či dvou pracovních serverů, otestovat pracovní server a poskytovat jasné informace o požadavcích a nabídce zaměstnání. Možností je také příplatek za to, aby nabídka společnosti získala přední místo na pracovním serveru (Armstrong, 2015).

### **Sociální média**

Nejčastěji používané sítě jsou Facebook a LinkedIn. Účelem je vyhledávání uchazečů a získávání dat o uchazečích. Dle průzkumu organizace FIRM z roku 2013 používá 94 % organizací profesní sociální síť LinkedIn, aby oslovila uchazeče. Zbýlých 6 % o tom uvažuje. Tyto sociální sítě jsou přínosem nových možností pro personální marketing a elektronické získávání zaměstnanců. Organizace může snadno uchazeče oslovit a informovat o volných pracovních místech, jelikož profily jsou veřejně přístupné. Sociální sítě představují zdroj informací a znalostí, které organizace může využít při získávání i vzdělávání zaměstnanců. Překážky sociálních sítí jsou zajištění bezpečnosti sdělovaných dat a také možnost a motivace zaměstnavatelů a uchazečů komunikovat přes tyto sociální sítě. I přes tyto překážky se jedná o alternativní nástroj personálního marketingu (Šikýř, 2016).

### **Inzerce**

Jedná se o nejtradičnější, nejobvyklejší a nejrozšířenější metodu oslovování uchazečů. Může mít různé podoby. Nejčastěji se využívá tištěná metoda (noviny, časopisy) a inzerce slovní či obrazová (televize, rádio, rozhlas). Inzerát by měl poskytnout všechny potřebné informace, oslovit uchazeče a měl by být vhodně umístěn. V inzerátu je nejdůležitější titulek, přičemž nejlepší je uvést výstižně a výrazně název pracovního místa. Měl by zajistit uchazeče, upoutat pozornost, vzbudit a udržovat zájem a stimulovat k odpovědi. Výhodou inzerce je, že se informace o volném pracovním místě dostane poměrně rychle k adresátovi a zaujme velké množství lidí než při jiných metodách. Nevýhodou je, že je inzerát poměrně drahý, zejména pak inzerát, který má být skutečně efektivní (Koubek, 2011; Hroník, 2007).

## **Zprostředkovatelské agentury**

V popisu činnosti mají tyto zprostředkovatelské agentury získávat zaměstnance pro práci v oblasti kancelářských a administrativních oblastech. Zaměstnance čerpají z databáze osob, které jsou u těchto agentur zaregistrovaní. Zprostředkovatelské agentury se vyznačují rychlostí, efektivností, ale také větší cenou. Cenu, kterou zaregistrovaná osoba agentuře platí, se může počítat procentuálně z prvního ročního výdělku (15 i více %). Levnější variantou je inzerce či internet. Pro organizace je nejdůležitější najít takovou agenturu, která uspokojí potřeby organizace za přijatelnou cenu. Z tohoto důvodu je potřeba potřeby a požadavky jasně a podrobně formulovat, abychom eliminovali možnost špatného výběru uchazeče. Často se tyto agentury využívají při hledání vysoce kvalifikovaného specialisty. Nevýhody spočívají v ceně, kvalitě a serióznosti. Vhodně je zkoumat před výběrem reference ostatních firem (Armstrong, 2015).

## **Úřady práce**

Tato forma získávání je velmi závislá na současné situaci na trhu práce v příslušném kraji či regionu. Firma musí dopodrobna formulovat své požadavky na pracovníka a být připravena k součinnosti. Tato metoda je pro organizaci výhodná z důvodů nízkých nákladů. Nevýhodou je omezený výběr z uchazečů, kteří jsou zaregistrovaní na úřadu práce. Nejčastěji ji používají malé a střední firmy při obsazování pracovních míst, které nevyžadují příliš vysokou kvalifikaci pracovníka (Koubek, 2011).

## **Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců**

Metoda, kde hrají hlavní roli poradenské společnosti. Tyto společnosti zveřejňují nabídky k práci, provádějí první rozhovory s případnými uchazeči a dělají předběžný výběr vhodných kandidátů. Společnosti značně usnadňují celý proces získávání i výběru zaměstnanců a poskytují odborné znalosti. Občas se udržují v anonymitě. Cena zaplacená za služby společnosti se odvozuje od základní mzdy v procentuálním vyjádření podílu na mzdě (15 až 20 %). Opět je důležité zkontrolovat a zjistit pověst a zkušenosti jednotlivých společností, porovnat je a co nejlépe rozhodnout pro optimální volbu.

## **Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání**

Metoda přímého vyhledávání, někdy nazývaná jako „executive search“ či „headhunting“, se zaměřuje na obsazování pracovních pozic vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů. Používá se u situací, kde existuje pouze omezený počet vhodných lidí. Tyto potenciální uchazeče je potřeba oslovit přímo. Poradce, který se zaměřuje na headhunting bývá drahou záležitostí. Účtuje si až 50 % z prvního ročního výdělku. Od headhuntera očekává organizace, že má velký počet kontaktů v oboru či odvětví a rozsáhlou databázi potenciálních uchazečů. Čím více takových kontaktů poradce má, tím úspěšnější bývá. Poradci mají dobře zmapovaný celý trh práce vysoce specializovaných profesí a manažerských funkcí. Jakmile headhunter sežene vhodné uchazeče, kteří budou mít zájem, je vhodné zorganizovat dobrovolnou a neformální schůzku s jednotlivými uchazeči. Na základě těchto setkání předloží poradce klientovi seznam nejvhodnějších uchazečů se všemi dostupnými informacemi. Opět je důležité zjistit hodnocení a preference poradenských společností (Armstrong, 2015).

## **Vzdělávací instituce**

Jedná se o metodu, která je vhodná k získávání nejnovějších absolventů škol nebo k získávání studentů na částečný úvazek. Předpokladem je znát obsah vzdělávání na dílčích školách a být seznámeni s profilem absolventa či studenta. Jedná se o levnou metodu. Školy často nabízí předvýběr vhodných studentů a mohou doporučit studenta či absolventa. Doporučují takové studenty, kteří jsou talentovaní, perspektivní a ambiciózní. Organizace využívá také profilace studenta pomocí volitelných předmětů či závěrečných prací. Často se v této oblasti používá pojem „boj o talenty“. Jako nevýhodu můžeme označit nezkušenost studentů či absolventů, kterým budeme muset věnovat více času a nákladů na adaptaci a zaškolení. Další nevýhoda spočívá v sezónnosti nástupu absolventů do zaměstnání, tedy není možnost obsazovat pracovní místa v průběhu celého roku (Koubek, 2011).

## **Outsourcing procesu získávání zaměstnanců**

Podstata outsourcingu v procesu získávání zaměstnanců spočívá v situaci, kdy organizace oprávní speciálního dodavatele, k převzetí odpovědnosti za získávání zaměstnanců. Může se použít pro obsazování jen určených nebo všech pracovních pozic. Organizace nadefinuje požadavky na uchazeče, a spolupracuje s dodavatelem

při rozhodování o nejlepším způsobu oslovování uchazečů, při zpracování žádostí uchazečů nebo při provádění rozhovorů s uchazeči. Organizace si chtějí ponechat odpovědnost za obsazování pracovních míst vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů, proto některé z nich pověřují dodavatele jen na obsazení základních pracovních míst. Mezi výhody řadíme možnou úsporu času, přístup k odborným znalostem a možnost soustředit se na činnosti s vyšší přidanou hodnotou. Nevýhodou je špatný názor některých personalistů a liniových manažerů, kteří si myslí, že dodavatel je příliš daleko na to, aby se zabýval řešením skutečných problémů a jejich obava ze ztráty kontroly (Armstrong, 2015).

### **Career days a burzy práce**

Spoustu organizací pořádá dny kariéry a různé burzy práce. Nejčastějšími pořadateli jsou úřady práce, Obchodní a hospodářská komora, vysoké školy či personální firmy. Kariérové dny se zaměřují více na elitnější a vzdělanější společnost než burzy práce. Na tyto kariérní dny či burzy práce se organizace přihlásí, zaplatí určitý poplatek a představují nabídku uchazečům, studentům a dalším zájemcům. U stánku, který má firma na těchto burzách k dispozici poskytují podrobné informace, získávají kontakty a domlouvají schůze s uchazeči, kteří mají zájem a vyhovují požadavkům společnosti. S těmito uchazeči projednávají podrobnosti případné smlouvy. Nejvhodnější jsou tyto dny na oslovení studentů posledních ročníků vysokých, vyšších odborných a středních škol.

### **Sami se hlásící uchazeči**

Způsob, který se využívá spíše u renomovaných a větších společností. Tento způsob je finančně nenáročný. Je zde velmi důležitá standardizace práce s uchazeči, protože se uchazeči hlásí kontinuálně a nezávisle na potřebách firmy. Optimálním řešením je tvorba databáze uchazečů, které může organizace oslovit při novém výběrovém řízení na určitou pracovní pozici. Organizace nesmí zapomínat také na standardizaci způsobu kontaktu a udržování zájmu do doby vzniku potřeby uchazeče dané kvalifikace a daných schopností. Podmínkou je, že náklady na udržování zájmu nemohou být větší než náklady na inzerci.

## Bývalí zaměstnanci

Nejvhodnějšími bývalými zaměstnanci, které můžeme oslovit, jsou takoví, kteří byli propuštěni z důvodu doby recese, restrukturalizace, následného zeštíhlování firmy či z důvodu odchodu do důchodu. Při oslovování bývalých zaměstnanců je bariéra v tom, jestliže bývalí zaměstnanci byli propuštěni z důvodu nadbytečnosti tak je těžko budeme přesvědčovat k návratu. Proto musíme postupovat promyšleně a s respektem již při propouštění zaměstnanců, protože dopředu nevíme, zda nebudeme tyto zaměstnance, kteří jsou zběhlí ve firmě, znají ji a mají určitou kvalifikaci, v dalších letech potřebovat. Organizace musí mít na paměti, že postup, s jakým se firma se zaměstnanci loučí výrazně působí na povědomí o firmě a na její image. Poté by firma mohla mít problém se samotným vyhledáváním a získáváním nových zaměstnanců. Často, jestli si firma tohle riziko uvědomuje, si organizace vytvářejí sítě svých bývalých pracovníků a udržují s nimi vztahy a kontakt. V současné době se nedoporučuje rozcházet se „ve zlém“ a to ani se zaměstnanci, kteří odešli „za lepším“ (Hroník, 2007).

## 2.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je druhým krokem postupu obsazování volných pracovních míst. Plynule navazuje na činnost získávání pracovníků. Hlavním cílem tohoto kroku je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání zaměstnanců, **pravděpodobně** nejlépe vyhovuje požadavkům výkonu práce, odborného růstu i funkčnímu postupu v organizaci (Šikýř, 2016).

Výběr prezentuje sociální proces, ve kterém je třeba shromáždit co nejvíce vhodných informací o uchazečích, stanovit si kritéria úspěšnosti pro hledanou pozici, zorganizovat a ohodnotit získané informace, odhadnout uchazeče, predikovat pracovní výkon, podat všechny informace uchazečům o pracovní místo a usoudit, zda uchazeči chtějí nebo nechtějí přijmout nabízenou práci (Kaňáková, 2000).

Uchazeč by dále měl přispívat k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině, je schopen souhlasit s hodnotami příslušné pracovní skupiny, útvaru či organizace. V neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se adaptoval možným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v celé organizaci. Celý proces výběru zaměstnanců se uskutečňuje pomocí zvolených kritérií a metod. Při výběru musíme brát v potaz odborné i osobnostní charakteristiky, potenciál a flexibilitu každého uchazeče. Důležitým slovem ve výše

uvedeném textu je slovo „pravděpodobně“. Je to z důvodu, protože doposud neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by zcela hodnověrně dokázala vybrat toho skutečně nejlepšího jedince a zaručila by, že vybraný uchazeč bude naplno plnit úkoly pracovní pozice a chovat se tak, jak organizace vyžadují. V úvahu se berou nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilita. Každý uchazeč má tyto charakteristiky jiné (Koubek, 2015).

Dle Cascio, (2010, s. 238): „Pokud by variabilita fyzických a psychologických charakteristik nebyla tak převládající, nebylo by třeba zvolit si lidi, kteří by vykonávali různou práci. Bez variability mezi jednotlivci v dovednostech, schopnostech, zájmech a osobnostních rysech bychom očekávali, že všichni uchazeči budou na práci pracovat srovnatelně.“

Výběr zaměstnanců se neprovádí pouze při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, ale také při získávání ze zdrojů vnitřních. Stále více organizací ve vyspělých zemích namísto tradičního administrativního rozhodování používá běžně výběrové procedury i při povyšování pracovníků či dokonce i při převádění pracovníků na jinou práci či pracoviště. V obou těchto případech se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazované pracovní pozici. Nutností je specifikovat kritéria, která budou při hodnocení použita, zhodnotit a přezkoumat platnost a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče. Potřeba je také zvolit vhodné metody, které budou co nejobjektivnější a prokáží, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje. Dále musíme vybrat vhodná kritéria posuzování uchazečů a vybrat metody tohoto posuzování. Pozornost musíme věnovat organizační stránce výběru a také vhodnému jednání s uchazeči. Všechny tyto kroky celého procesu výběru, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Nesmíme zapomenout na fakt, že výběr je oboustranná záležitost tzn., že zaměstnavatel si vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá zaměstnavatele. Na tuto okolnost není radno zapomínat při jednání s uchazeči o zaměstnání a při úvahách o podobě procesu získávání a výběru pracovníků (Koubek, 2015).

Při výběru uchazečů bychom přihlížet také k tzv. teorii „3E“, kterou uvádí Hroník (2007). První oblast vyznačuje slovo „efektivní“ či „evalvující“. Jde o to vybrat takového zaměstnance, který ve firmě setrvá a bude pro ni přínosem. Přínos nemusí být pouze výkon. Efektivnost představuje také propojenost s dalšími aktivitami řízení



lidských zdrojů. Podpora firemních hodnot a firemní kvality je také součástí efektivního výběru. Druhé slovo, které vyznačuje výběr zaměstnanců je slovo „etický“. Etičnost znamená volbu takových kritérií, které nebudou zdroje jakékoli diskriminace. Není povolena ani pozitivní diskriminace. Součástí etičnosti je také právo uchazečů na obeznámení harmonogramu řízení, co bude obsahem jednotlivých kroků výběrového řízení, kdy bude známo rozhodnutí, jak bude organizace nakládat se získanými informacemi, kdo k nim bude mít přístup a zda budou údaje o uchazečích součástí nějaké databáze. Další právo uchazeče spočívá v tom, že může odstoupit z výběrového řízení, požadovat veškeré materiály, jejichž je autorem, zpět a požadovat, že žádné informace o něm nebudou udržovány. Posledním slovem této teorie je slovo „ekonomický“. Ekonomičnost vyjadřuje využití optimálního času při vynaložení přiměřených finančních prostředků. Organizace chtějí po pracovnících, aby přinášeli co největší přidanou hodnotu a marži, která je možná.

### **2.3.1 Kritéria výběru**

Kritéria výběru zaměstnanců zahrnují nezbytné a ostatní požadavky na zaměstnance, které organizace stanovuje dle vlastních potřeb. Může se jednat např. o dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti apod. Dále může organizace stanovovat dle zvláštních právních předpisů, jedná se např. o trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod. Pro úspěšnost organizace je důležité, aby nejvhodnější uchazeč o pracovní pozici prokázal nezbytnou odbornou způsobilost pro výkon práce a také rozvojový potenciál pro odborný růst a funkční postup v organizaci (Šikýř, 2016).

Koubek (2015) uvádí tři druhy kritérií výběru pracovníků: celoorganizační, úseková a kritéria pracovního místa.

#### **Celoorganizační (celopodniková) kritéria**

Tyto kritéria se týkají vlastností, které organizace považuje u svých pracovníků za cenné a podstatné. Dále vlastnosti, které ovlivňují hodnocení dispozic uchazeče, že si bude v organizaci počínat úspěšně. Důležitou součástí těchto kritérií je schopnost uchazeče přijmout hodnoty kultury organizace a přispět k jejímu vývoji a rozvoji. V nabídce zaměstnání celoorganizační kritéria nebývají obvykle uváděna, jsou spíše uplatňována poněkud intuitivně a subjektivně. Ve prospěch je, když jsou tyto kritéria sepsána, aby ti, co posuzují způsobilost uchazeče, mohli do seznamu kritérií přihlížet.

## Útvarová, resp. týmová kritéria

Jedná se o vlastnosti, kterými by měl disponovat jedinec pracující v konkrétním útvaru nebo týmu. Týmová kritéria jsou uváděna také pro to, aby uchazeč svými odbornými dovednostmi zapadl do daného kolektivu či týmu, byl schopný přijmout hodnoty týmové kultury a nestal se rušivým prvkem v týmu.

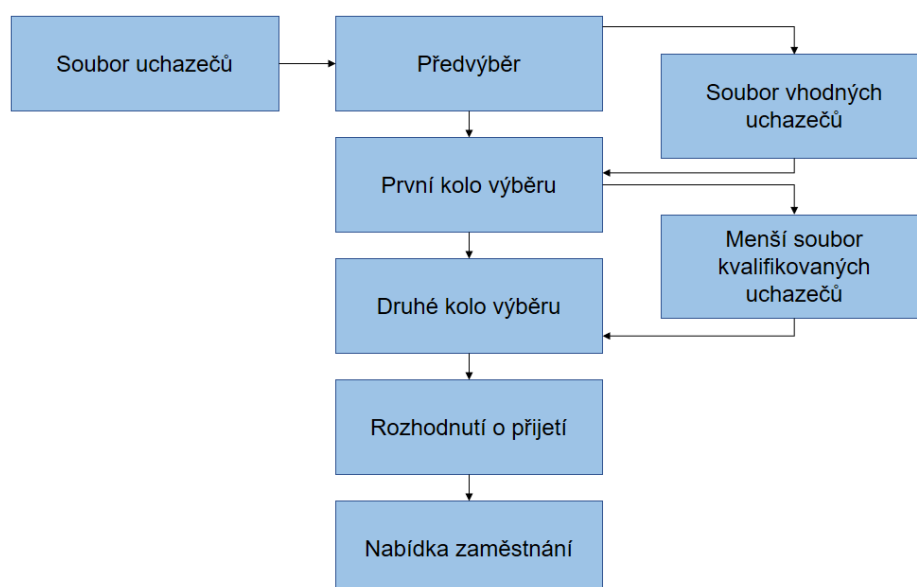
## Kritéria pracovního místa

Představují požadavky pracovního místa na pracovní schopnosti a další dovednosti a schopnosti pracovníka zařazeného na pracovní místo. Jedná se o nejdůležitější kritéria, ale v poslední době je stále častěji uváděno, že je lepší vybírat pracovníka pro organizaci a pro tým než pro pracovní místo. Tímto krokem roste význam týmové práce a zlepšují se mezilidské vztahy na pracovišti.

### 2.3.2 Postup procesu výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců ukazuje Obr. 2.3. Horváthová a kol. (2014, s. 56) říká o postupu procesu následující. „Jedná se o nejběžnější tříkolové uspořádání výběrového řízení. V prvním kole se vyhodnocují materiály, ve druhém kole se setkáváme s uchazeči a testujeme je a ve třetím kole jsme s těmi nejvýznamnějšími uchazeči v individuálním kontaktu“.

Obr. 2.3. Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol., 2014, s. 58

## **Předvýběr uchazečů (administrativní kolo)**

Úkolem administrativního kola je provést prvotní výběr, který bude minimalizovat subjektivnost rozhodnutí a bude vyloučena ztráta perspektivního člověka. Rozhodujeme zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, zda zapadne do pracovního kolektivu a organizace, a jaká je uchazečova pracovní motivace, a jaký zájem má o nabízenou pozici. V tomto kroku se hodnotí a analyzuje životopis a další materiály poskytnuté uchazeči. V administrativním kole rozdělíme uchazeče do tří skupin:

- velmi vhodní uchazeči, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení,
- vhodní uchazeči, kteří jsou do výběrového řízení zařazeni, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nedostatečný,
- nevhodní uchazeči, kterým je odeslán zdvořilý a odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci.

## **První kolo výběrového řízení**

V tomto kroku je hlavním úkolem zjistit další informace, které pomůžou organizaci se optimálně rozhodnout resp. vybrat 2-3 uchazeče. Tito uchazeči by měli být srovnatelní a mezi nimiž bude nesnadné vybrat. Hroník (2007, s. 172) říká „cílem prvního kola je tedy zúžení výběrového souboru uchazečů, aniž by sítím „propadl“ kvalitní kandidát, vhodný třeba i na jinou pozici.“ Součástí prvního kola je také použití různých výběrových metod, které jsou uvedeny v dalším textu.

## **Druhé kolo výběrového řízení**

V druhém kole výběrového řízení, také označováno jako závěrečné kolo, se používají metody výběrového rozhovoru a assessment centra. Nejčastější metoda je právě rozhovor neboli interview. Hlavním úkolem je posoudit předpoklady uchazeče vzhledem k obsazované pracovní pozici. Také assesment centre je stále více používanou metodou výběru zaměstnanců.

## **Rozhodnutí o přijetí**

Po absolvování všech výběrových metod daných organizací, po systemizování všech dostupných informací, které organizace požaduje při výběrovém řízení, nastává okamžik konečného rozhodnutí. Informace organizace propojuje, dává jim význam

a interpretuje je. Dále jsou tyto informace vyhodnocovány, často také bodovány což znamená, že výsledkem bude nějaké pořadí uchazečů s různými body. Pořadí, ale bereme pouze jako orientační ukazatel. První nastává kvalitativní hodnocení, které si provádí každý hodnotitel samostatně či v týmu. Toto hodnocení spočívá v zodpovězení všech či určitých otázek. Tyto otázky slouží k předpovědi jak bude každý uchazeč ve firmě fungovat za půl roku či za rok. Po kvalitativním hodnocení nastává hodnocení kvantitativní. Při kvantitativním vyhodnocování se používají různá kritéria a také tři metody porovnávání. První metodou je metoda zatřídění. V rámci této metody se používá metoda ANO – NE (používána u jednokriterálního porovnávání uchazečů) či metoda A,B,C,D (rozdělení uchazečů do několika skupin: A – bezesbýtku vyhovuje požadavkům; B – vyhovuje s určitou náhradou; C – nevyhovuje; D – kvalitní uchazeč vhodný na jinou pracovní pozici). Druhými metodami jsou metody bodování a pořadí, při bodování je důležité sdílet stejnou stupnici a jednoznačně vymezit, co která hodnota představuje. Metoda pořadí přímo určuje pořadí v jednom či více kritériích. Třetí metodou je metoda párového srovnávání. Tato metoda je nejčastěji používána k ověřování k metodě bodování. U této metody se srovnává více uchazečů najednou v jednom či více kritériích. Konečným výsledkem je pořadí uchazečů.

### **Nabídka zaměstnání**

Část procesu, která má za úkol vybranému uchazeči neprodleně oznámit, že byl vybrán právě on. Nejlepší možností je oznámit uchazeči sdělení ústně a poté také písemně s žádostí, aby do určitého data potvrdil svůj zájem pracovat v dané firmě. Samozřejmě musí dát organizace vědět neúspěšným uchazečům, že nebyli vybráni, ale zároveň poděkovat za zájem o práci v organizaci a vyslovit politování. Také zmíní, že nevylučuje budoucí spolupráci a v případě dalšího výběrového řízení na podobnou pozici bude uchazeče kontaktovat (Horváthová a kol., 2014).

### **2.3.3 Metody výběru zaměstnanců**

Jedná se o specifické postupy zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Účel je odhadnout vhodnost uchazečů. Tím, že se předpoví, do jaké míry budou uchazeči svěřenou práci vykonávat úspěšně. Posuzuje se, do jaké míry charakteristiky uchazečů odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance. Jako charakteristiky bereme v potaz znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti, kvalifikace a vzdělání. Dle Koubka (2015) a Šikýře (2016) mezi běžně používané metody patří:

- dotazníky,
- hodnocení životopisů,
- výběrový rozhovor,
- výběrové testy,
- assessment centra,
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření,
- přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu.

### **Dotazník**

Používá se u všech větších organizací. V České republice byl v minulosti využíván celostátně platný dotazník, který nerozlišoval druh a obsah nabídky pracovní pozice. V současné době má každá organizace svůj vlastní dotazník a zpravidla každá organizace využívá více podob dotazníku pro různé pracovní pozice a funkce. Využití je vhodné ve všech případech a zakládá se do osobního spisu přijatého pracovníka. Dotazník je také zdrojem informací evidence pracovníků. Alternativou jsou také elektronické dotazníky, které se používají čím dál víc.

### **Hodnocení životopisu**

Patří mezi dosti oblíbené metody výběru pracovníků, zpravidla se však používá v kombinaci s jinou metodou. Je to základní a univerzální metoda, která se používá jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání. Hodnocení životopisu umožňuje posoudit, kteří uchazeči by měli být pozváni k dalším výběrovým procedurám, převážně pak k výběrovému rozhovoru. Hodnocení životopisu je přípravou na výběrový rozhovor (Koubek, 2015).

### **Výběrový rozhovor**

Jedná se o nejběžnější a nejpoužívanější klíčovou metodu výběru zaměstnanců. Cílem tohoto rozhovoru je převážně zjistit informace o uchazečích, které pomůžou při předpovědi budoucího výkonu uchazeče a pomohou provést závěrečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče. Jde o diskuzi tváří v tvář. Rozhovor vede personalista nebo výkonný manažer. Rozhovor bývá předem připraven a má stanovenou jasnou strukturu, nazýváme ho strukturovaným rozhovorem. Možností je také nestrukturovaný rozhovor, který bude uveden v dalším textu. Tazatel by měl mít

jasnou představu o tom, jaké odpovědi od uchazečů považuje za žádoucí a co určitá odpověď o uchazeči opravdu vypovídá.

Koubek (2015) uvádí čtyři základní cíle výběrového rozhovoru:

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči,
- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní,
- posoudit osobnost uchazeče,
- založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.

### ***Zásady vedení rozhovoru***

Ve fázi přípravy je důležité shromáždit všechny informace o uchazeči na pracovní pozici, které má organizace k dispozici z písemných dokumentů. Důležité je si připravit otázky, které poslouží k doplnění scházejících údajů. Tyto otázky pomohou utvořit celkový obraz o uchazeči. Otázky by měly být voleny otevřené, aby mohl uchazeč volně odpovídat. Další zásadou je použití záznamového listu k zápisu poznatků o uchazeči. Důležité je zajistit klidné a nerušené prostory a věnovat rozhovoru přiměřený čas (ne méně než 30 minut).

V další fázi, což je fáze vedení rozhovoru, je dobré povzbuzovat uchazeče. Uchazeč pak může říct více informací o hodnocení své předchozí činnosti a také o sobě. Připravené otázky je vhodné doplnit o další, které vyplynou z vývoje rozhovoru. Důležité je sledovat také gesta, držení těla či výraz tváře uchazeče, nejen jeho slovní projev a nepřerušovat jedince v projevu. Organizace by měla být připravena také zodpovědět uchazeči jeho dotazy na bližší okolnosti zaměstnání.

Poslední fáze je fáze ukončení. V této fázi musí tazatel poděkovat uchazeči a sdělit jak a kdy bude seznámen s výsledkem. Dále organizace musí zpracovat do záznamu závěry o rozhovoru. Jde o odpovědi na tyto otázky:

- Jaký má uchazeč zájem o práci?
  - Jak je schopen se přizpůsobit pracovnímu prostředí?
  - Jak může probíhat jeho zapracování?
  - Jaké jsou předpoklady jeho dalšího vývoje?
  - Jak je schopen se vyrovnat s obtížemi a nároky pracovního místa?
- (Brůha a kol., 2016)

### ***Výhody rozhovorů***

- Dávají možnost tazateli, dávat uchazeči otázky orientované na jeho zkušenosti a posoudit, do jaké míry schopnosti uchazeče odpovídají specifikace požadavků na zaměstnance.
- Dávají možnost tazateli detailněji popsat pracovní místo i organizaci a objasnit podmínky psychologické smlouvy.
- Dávají možnost uchazeči dozvědět se více o pracovní pozici i organizaci a ujasnit si některé záležitosti zabývající se vzděláváním, perspektivy kariéry nebo podmínek zaměstnání.
- Dávají možnost schůzce tváří v tvář, tzn., že tazatel může odhadnout, jak by se uchazeč začlenil do organizace, a jak by spolupracoval s ostatními.
- Dávají možnost uchazeči, aby sám posoudil organizaci, pracovní pozici i tazatele.

### ***Nevýhody rozhovorů***

- Nedostatečná validita (platnost) ve smyslu předpovědí budoucího výkonu uchazečů.
- Nedostatečná reliabilita (spolehlivost) ve smyslu měření výkonu u různých uchazečů.
- Pro úspěšný rozhovor je třeba dobrých dovedností tazatelů – někteří vedou rozhovory špatně, ale přitom si myslí, že je vedou dobře.
- Rozhovory mohou vést k předpojatému a subjektivnímu posuzování uchazečů ze strany tazatelů.

### ***Typy výběrových rozhovorů***

- **Individuální rozhovor (1+1).** Jedná se o rozhovor vedený jedním představitelem organizace. Jde o tzv. rozhovor „mezi čtyřma očima“. Při posouzení uchazeče převládá subjektivita, na druhou stranu tento typ rozhovoru umožňuje vytvořit otevřenější atmosféru. Vhodnější pro obsazení místa, které nepotřebuje vysokou kvalifikaci.
- **Rozhovor před panelem posuzovatelů (komisí).** Při tomto rozhovoru bývá na straně tazatelů více lidí, mělo by se jednat o nadřízeného

pracovního místa, personalistu a psychologa. Všichni členové panelu musí mít dohodnuté role při rozhovoru. Přínosem je komplexnější a objektivnější posouzení uchazeče, uchazeč však bývá častěji více nervóznější. Používá se při obsazování všech pozic, častěji při obsazování náročnějších pracovních pozic.

- **Postupný rozhovor.** Jde o sérii rozhovorů typu 1+1 s různými posuzovateli. Snahou je udržet výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů. Uchazeč absolvuje nejdříve rozhovor s personalistou, a pak s potencionálním přímým nadřízeným. Tento typ rozhovoru je časově náročnější a únavnější. Uchazeč postupem času bude více spontánní, bude na otázky již lépe připraven a mnohé si rozmyslet.
- **Skupinový rozhovor.** U tohoto rozhovor bývá více uchazečů, ale také více tazatelů. Často se používá, aby organizace odhadla chování jedince ve skupině. Tento rozhovor šetří čas a umožňuje lépe posoudit osobnost uchazečů. Zároveň hrozí uniknutí pozornosti některého z uchazečů. Rozhovor je náročnější na přípravu, schopnosti a pozornost tazatele.
- **Nestrukturovaný rozhovor.** Jedná se o rozhovor bez přípravy, kdy obsah, postup i časový harmonogram jsou utvářeny v průběhu rozhovoru. Cíle se nestanovují nebo se stanovují jen okrajově. Tato forma rozhovoru není vhodná, protože nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů, nedává jim stejnou šanci a umožňuje uplatňování subjektivního přístupu k uchazečům. Často se objevují osobní a soukromé otázky. Také se objevuje, halo efekt. Jedná se o nevalidní a nespolehlivou metodu. Na druhou stranu zjistíme o uchazeči některé zajímavé skutečnosti a lépe posoudit jeho osobnost.
- **Strukturovaný rozhovor.** Při tomto typu jsou otázky a harmonogram rozhovoru předem stanoveny. Rozhovor je standardizován, každý uchazeč má stejné otázky a stejnou příležitost ukázat co v něm je. Je efektivnější, objektivnější, spolehlivější a přesnější. Strukturovaný rozhovor je náročnější na přípravu a posouzení osobnosti uchazeče je obtížnější.
- **Polostrukturovaný rozhovor.** U tohoto typu tazatel vychází z předem připravených otázek, ale tyto otázky dle potřeby v průběhu rozvíjí. Snahou



je eliminace nevýhod a spojení výhod obou předchozích typů. Důležité je školení tazatelů, aby měli dostatečné schopnosti na vedení tohoto rozhovoru (Koubek, 2015).

- **Behaviorální rozhovor.** Jsou používány takové otázky, aby uchazeč ukázal, jak se dokáže chovat v konkrétních pracovních situacích.
- **Situační rozhovor.** Jsou používány situační otázky s cílem posoudit řešení, které by uchazeč použil ve specifické pracovní situaci (Horváthová a kol. 2014).
- **Stresový rozhovor.** Používá se u profesí, které jsou velmi zatíženy převážně sociálním stresem a profese, ve kterých se očekává složité a agresivní jednání. Často také u profesí, kde je třeba čelit manipulacím, kde je potřeba se rychle rozhodnout a nepodléhat emocím a používat do posledního okamžiku racionální uvažování. Jde většinou o sled otázek, na které ani nečeká tazatel odpověď. Např. (Můžete mi říci, jakou s tím máte zkušenost? Anebo raději ne, ze životopisu je zřejmé, že ji nemáte.) Po skončení je třeba vysvětlit uchazeči, že šlo o stresový rozhovor a poté pokračovat v rozhovoru v „normálním duchu“. Hrozí nepochopení ze strany uchazeče a dále se nebude o místo ucházet. Můžou se objevit také negativní pocity u uchazeče a ty mohou přetrvávat i při nástupu do zaměstnání (Vajner, 2007).

### ***Nejčastější chyby v rozhovorech***

Tazatelé se často dopouštějí chyb při rozhovoru. Mezi nejčastější z nich patří:

- tazatel nemá dostatečnou přípravu,
- tazatel se málo soustředí na uchazeče, mnoho mluví sám, málo naslouchá,
- kladení více otázek najednou,
- nepsání si poznámek,
- tazatel říká svůj názor, komentuje odpovědi,
- tazatel činí předčasné závěry (Kociánová, 2010).

Další skupinou chyb jsou chyby hodnotitelské. Jedná se o:

**Haló-efekt.** Vzniká v případě, kdy má uchazeč předpoklady v určité oblasti natolik dobré, že se přehlédnou nedostatečné předpoklady v jiných oblastech.

**Předsudky (diskriminace).** Hlavním rozhodujícím faktorem při hodnocení by měly být schopnosti, dovednosti a zkušenosti uchazeče, nikoli předsudky vůči určité skupině potencionálních zaměstnanců.

**Rychlé úsudky.** Jinými slovy první dojem. Tazatel si udělá pohled a názor na uchazeče během začátku rozhovoru a dále už svůj pohled těžko mění.

**Efekt zrcadla.** Chyba spočívající v lepším hodnocení uchazečů, kteří jsou tazateli, alespoň zdánlivě, podobní.

**Série uzavřených otázek (ano – ne).** Tyto otázky způsobují u uchazeče pocit výslechu či zkoušky. Tazatel u těchto otázek získá málo informací, které jsou formální. Vhodné jsou jen pro zjišťování faktů.

**Sugestivní otázky.** Jedná se o otázky, které mohou uchazeče ovlivnit. Např. „Asi jste člověkem, který si věří, že? (Horváthová a kol., 2014).

### **Výběrové testy**

Pro zjištění platných a hodnověrných informací o stupni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, vloh nebo vědomostí se používají výběrové testy. Testy nám nedokáží jasně předpovědět úspěšnost posuzovaného kandidáta v nové organizaci, podávají pouze doplňkové údaje, které se porovnávají s ostatními metodami výběru zaměstnanců. Jsou to tyto výběrové testy:

**Testy inteligence.** Někdy označovány jako testy „všeobecné duševní schopnosti“. Používají se k měření duševních schopností. Člověk tyto schopnosti využívá k zvládnutí různých intelektuálních úkolů, při kterých jedinec musí použít své schopnosti vědění a uvažování. Přezkoumávají verbální, numerické, abstraktní myšlení nebo krátkodobou paměť uchazečů. Výsledkem je skóre, které může organizace srovnávat s ostatními průměry nebo inteligenční kvocient (IQ). Inteligenční kvocient má základní hodnotu 100 a porovnává skutečný a mentální věk jedince. Jestliže na svůj věk má jedinec inteligenční koeficient nadprůměrný jedná se o hodnotu větší než 100 v opačném případě je na svůj věk podprůměrně inteligentní.

**Testy osobnosti.** Jak už název napovídá, jedná se o posuzování osobnosti jedince. Tyto testy organizaci pomáhají předpovědět, jak se uchazeč pravděpodobně bude chovat na určité pracovní pozici či v určité pracovní roli. Poskytnou organizaci zajímavé přidané informace o uchazečích, a navíc bez subjektivity, která se často objevuje u výběrových rozhovorů. Testy osobnosti vypracovává vyhlášený psycholog anebo zaměřená agentura na základě rozsáhlého výzkumu a ověřování v terénu. Testy musí vyhovovat určitým požadavkům uživatele.

**Testy schopností.** Jsou určeny k prozkoumání a posouzení znalostí a dovedností kandidátů, které organizace vyžaduje k výkonu určité pracovní pozice. Často se používají modelové situace, aby personalista viděl, jak dokáže uchazeč pracovat. Testy měří verbální, numerické, prostorové a mechanické schopnosti.

**Testy způsobilosti.** Testy jsou zaměřeny přímo na určité povolání či pozici v organizaci. Zjišťuje se způsobilost, do jaké míry mohou lidé vykonávat určitou práci. Často se testuje pomocí ukázky práce, kdy uchazeč dostane pracovní úkol a musí dokázat, že je schopný práci vykonat a že umí určitou věc použít. Toto testování se může používat u uchazečů, kteří ví, jak požadovanou práci vykonávat na základě předchozích zkušeností či adekvátního vzdělání (Armstrong, 2015; Šikýř, 2016).

### **Assessment centra**

Armstrong (2015) popisuje assessment centra takto: „Vytvářejí skupinu uchazečů a využívají řadu metod jejich posuzování během vymezeného období (jeden nebo dva dny) s cílem získat komplexnější a vyváženější pohled na vhodnost jednotlivých členů skupiny“.

Při této metodě se snaží hodnotitelé (interní i externí) zkoumat a posuzovat výsledky práce a chování účastníků při týmovém či individuálním řešení modelových úkolů a případových studií. Uchazeči dokazují, jak dokáží využívat své schopnosti, dovednosti, zkušenosti a znalosti při řešení modelových úkolů. Většinou se jedná o skupinu 8 až 10 uchazečů a 5 až 7 hodnotitelů. Výhodou je komplexnější a objektivnější posouzení uchazečů. Nevýhodou jsou vysoké náklady na přípravu a realizaci (Šikýř, 2016).

## **Zkoumání referencí**

Jedná se o zkoumání posudků z předchozího zaměstnání, pracoviště, školy nebo od jedinců, kteří uchazeče znají. Používá se velmi často. Organizace může zkoumat tyto reference jen se souhlasem uchazeče a snaží se ověřit odbornou způsobilost, rozvojový potenciál jedince, jakou měl odpovědnost a jaké měl pravomoci. Dále jaká byla jeho úroveň schopností a motivace, jakých úspěchů a výsledků dosáhl, jak vyřešil určité problémy aj.

## **Lékařské vyšetření**

Metoda používaná v případech, kde hrozí ohrožení zdraví dalších lidí. Organizace se tímto způsobem brání přijímání lidí s poškozeným zdravím, na pozice, kde by se jejich zdravotní stav mohl ještě zhoršit, a organizace by měla potíže s opětovným obsazováním pracovní pozice. Metoda je stále více označována za diskriminační metodu.

## **Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu**

Metoda, která je pro organizaci nákladná a organizačně náročná, ale zároveň jedna z nejefektivnějších metod výběru zaměstnanců. Po přijetí na určitou dobu může pracovník dokázat své schopnosti, kvality a pracovní způsobilost. Organizace monitoruje a hodnotí postupy a výsledky uchazečů. Po této zkušební době vše vyhodnotí a ponechá se pracovník s nejlepšími výsledky. Metoda je poněkud nešetrná k uchazečům, kteří jsou po zkušební době propuštěni, neboť budou mít v životopise skutečnost, že byli propuštěni ve zkušební době, což jim zhorší podmínky v dalším hledání zaměstnání (Koubek, 2011).

### **2.3.4 Volba metod výběru zaměstnanců**

Při výběru metod se zaměříme na schopnost jednotlivých metod, a jejich kombinace, předpovídat budoucí výkon. Jedná se o ukazatel predikční validity. Predikční validita je vyjádřena koeficientem, přitom, když má koeficient hodnotu 1,0, vyjadřuje perfektní prediktivní validitu. Naopak hodnota 0,0 vyjadřuje nulovou (žádnou) predikční validitu. Vědci Schmidt a Hunter provedli metaanalýzu jednotlivých metod výběru a definovali koeficienty predikční validity u jednotlivých metod a jejich kombinací následovně:

- „testy inteligence a strukturované rozhovory      0,63

- testy inteligence a nestrukturované rozhovory 0,55
- assessment centra a strukturované rozhovory 0,53
- testy inteligence 0,51
- strukturované rozhovory 0,51
- nestrukturované rozhovory 0,38
- assessment centra 0,37
- grafologie 0,02“.

Z výše uvedených predikčních validit vyplývá, že nejlépe na tom jsou inteligenční testy. Důvodem, proč je inteligence nejlepším prediktorem je, že inteligentnější jedinci si rychleji osvojí znalosti požadované pro novou práci a dokáží tyto znalosti lépe využívat. Inteligenční testy mají dle výzkumu nejlepší predikční validitu při kombinaci se strukturovaným rozhovorem (Armstrong, 2015).

## 2.4 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců je třetím krokem postupu obsazování volných pracovních míst. Plynule navazuje na činnost výběru zaměstnanců. Koubek (2015) definuje proces přijímání jako „řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“

Zásadní formální záležitostí procesu přijímání zaměstnanců je uzavření pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání. Zpravidla se jedná o vyhotovení a podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude zaměstnanec práci vykonávat. Jedná se o dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce (Koubek, 2015).

**Pracovní smlouva** musí obsahovat druh vykonávané práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Tyto tři náležitosti pracovní smlouvy jsou podstatné. Dále může smlouva obsahovat další ujednání, na kterých má zaměstnanec či zaměstnavatel zájem a nejsou v rozporu s právními předpisy. Jedná se např. o údaje o zkušební době, o délce dovolené, o výpovědních dobách, o době trvání pracovního poměru apod. Trvání pracovního poměru je převážně na dobu neurčitou, nebyla-li sjednána doba jeho trvání. Jestliže byla sjednána doba trvání, jedná se o pracovní poměr na dobu určitou. Obsah pracovního poměru lze změnit jen dohodou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, tato změna musí být provedena písemně.

Skončení pracovního poměru lze jen způsoby, které uvádí zákoník práce. Může jít o rozvázání pracovního poměru dohodou, kdy jde o dvoustranné právní jednání, v opačném případě jde o jednostranné právní jednání, do kterého se zahrnuje výpověď, okamžité zrušení nebo zrušení ve zkušební době. Další možností skončení pracovního poměru po uplynutí sjednané doby, smrti zaměstnance nebo smrti zaměstnavatele, který je fyzickou osobou. Poslední možností je soudní rozhodnutí o ukončení pracovního poměru (zrušení povolení pobytu cizinci či vyhoštění z České republiky).

**Dohoda o provedení práce** je omezena hranicí 300 odpracovaných hodin v kalendářním roce. Do této hranice se započítávají všechny dohody o provedení práce, které má jedinec sepsané. To znamená, že jedinec může mít sepsáno i více těchto dohod, ale nesmí přesáhnout 300 hodin na základě všech dohod o provedení práce. Dohoda se sepisuje na dobu určitou.

**Dohoda o pracovní činnosti** je omezená rozsahem práce, který nesmí převýšit v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby za celou dobu platnosti dohody o pracovní činnosti, nejdéle však za období stanovené zákoníkem práce. Stanovená týdenní pracovní doba je týdenní pracovní doba stanovená zákoníkem práce s ohledem na pracovní podmínky a pracovní režimy zaměstnanců v pracovním poměru. Dodržování smluveného a nejvýše povoleného rozsahu poloviny stanovené pracovní doby zaměstnance se posuzuje v průměru za celou dobu, na kterou je dohoda sjednána. To znamená, že některé týdny zaměstnance využije organizace na delší dobu, než je polovina stanovené týdenní pracovní doby, ale tuto dobu musí vykompenzovat menším využitím v nadcházejících týdnech, aby byla dodržena hranice stanovené poloviny týdenní pracovní doby. V dohodě musí být zahrnuty sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá (Šikýř, 2016).

Po podpisu smlouvy musí organizace zaměstnance zařadit do personální evidence a převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení. Organizace také musí podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění (Horváthová a kol., 2014).

## **2.5 Adaptace zaměstnanců**

Adaptace zaměstnanců je čtvrtým krokem postupu obsazování volných pracovních míst. Z obecného hlediska je na adaptaci nahlíženo, jako na proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Z hlediska pracovního jde o detailně promyšlený program pro každý druh pracovní pozice, pro každé pracoviště i organizaci. Mezi hlavní cíle a úkoly adaptace se řadí usnadnění a urychlení procesu seznamování se nových pracovníků s pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím. Také zde patří seznámení s dovednostmi a znalostmi za účelem dosažení požadovaného výkonu, snížení nákladů na fluktuaci, snížení ztrát na produktivitu a zvýšení pracovní spokojenosti. Organizace se snaží tímto procesem eliminovat čas, kdy nový zaměstnanec nepodává standartní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. Rozlišuje se adaptace pracovní a adaptace sociální (Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2015).

### **Pracovní adaptace**

Bedrnová a kol. (2012) popisují pracovní adaptaci jako „proces, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovňování souboru osobních předpokladů s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení.“ V pracovní adaptaci je také zahrnuto průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti.

### **Sociální adaptace**

U tohoto druhu adaptace je snaha zaměstnance se začlenit do struktury sociálních vztahů v rámci pracovního kolektivu, ale také do celého sociálního systému určité organizace. Sociální adaptace probíhá také při změně postavení zaměstnance v pracovní skupině.

Pracovní a sociální adaptaci nelze od sebe úplně oddělit. Obě tyto adaptace se navzájem prolínají a ovlivňují. Ted celkový úspěch adaptace závisí na tom, jak zaměstnanec zvládl obě roviny adaptace. Jelikož je proces adaptace pro organizaci velmi důležitý a závisí na něm stabilizace organizace, výkonnost a spokojenost zaměstnanců s jejich prací je potřeba tento proces vhodně řídit a koordinovat (Bedrnová a kol., 2012)

### **2.5.1 Oblasti adaptace a jejich obsah**

Adaptace nových zaměstnanců se zaměřuje na tři oblasti:

1. Celoorganizační adaptace – tato adaptace je společná pro všechny zaměstnance v organizaci a jde o informace obecné charakteristiky. Obvykle se nebere v úvahu charakter a obsah práce zaměstnanců.
2. Útvarová adaptace (skupinová či týmová) – tato adaptace se zaměřuje na organizační jednotky, např. pracovní skupina či tým, ve kterých je přijat nový zaměstnanec. Adaptace by měla vyjádřit podrobnosti a nezvyklosti v práci určitého útvaru.
3. Adaptace na konkrétní pracovní místo – jde o získání specifických informací a popisu práce na konkrétní pracovní pozici (Koubek, 2015).

### **2.5.2 Řízení adaptačních procesů**

Jak už bylo uvedeno v předchozím textu, proces adaptace je pro organizaci velmi důležitý a závisí na něm stabilizace organizace, výkonnost a spokojenost zaměstnanců s jejich prací. Je potřeba tento proces vhodně řídit a koordinovat. Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty:

- aspekt zaměstnance (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeba a požadavků, pracovní spokojenost),
- aspekt organizace (rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinu či týmem a organizací).

Řízení adaptačního procesu má také stanovené své základní cíle, tyto cíle tkví v dosažení toho, aby zaměstnanec:

- zvládl požadavky, které na něj organizace klade co nejrychleji a co nejlépe,
- v pracovní kariéře dosáhl perspektivy v pracovním růstu,
- co nejlépe zvládl začlenění do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a začlenění do sociálního systému organizace.

Stanovené jsou také cíle z hlediska organizace, mezi které řadíme:

- snižování nákladů,
- zvyšování efektivnosti práce,
- zvyšování stability jednotlivých pracovních skupin (Bedrnová a kol., 2012).



Subjekty adaptačního procesu dělí Vajner (2007) takto:

- personální útvar,
- přímý nadřízený,
- tutor (mentor/kouč),
- vedoucí útvarů a někteří ze zaměstnanců.

Dále je třeba rozdělit objekty adaptačního procesu do následujících kategorií:

- **Noví zaměstnanci.** Rozhodujícím subjektem při průběhu adaptačního procesu nastupujících pracovníků je bezprostřední vedoucí, který je zodpovědný za jeho průběh. Vedoucí může ovlivnit postoje mladých lidí k dalšímu sebevzdělávání, k vykonávané práci i k zaměstnavatelské organizaci. Z toho vyplývá, že vliv bezprostředního nadřízeného na průběh adaptačního procesu je ohromně důležitý. Nový zaměstnanec přinese do organizace nový pohled na podnik a jeho problémy. Z tohoto důvodu se první rozhovory se zaměstnancem provádí již po krátké době na pracovišti, aby bylo možné zachytit jeho první dojmy o podnikové realitě.
- **Zaměstnanci, kteří se vrací na své původní pracoviště.** V této kategorii jsou zahrnuty převážně ženy po mateřské dovolené či zaměstnanci po delší nemoci. Hlavním problémem je to, že může u těchto zaměstnanců nastat určitá ztráta profesionální sebedůvěry a někdy i k poklesu zájmu o pokračování v přerušené profesní kariéře. Vedoucí readaptace musí mít citlivý přístup a snažit se najít možnosti, jak by organizace mohla přispět k řešení osobních problémů těchto specifických zaměstnanců (úprava pracovní doby, umístění dětí v mateřské školce apod.)
- **Zaměstnanci, kteří mění pracovní zařazení.** Může se jednat o situace, kdy přechází zaměstnanec z jednoho provozu do druhého, přeřazení do nového či renomovaného provozu, jiné zařazení s důsledky postupu kariéry a přeřazení z důvodu zdravotního stavu. Při těchto situacích se od řídicího pracovníka očekává pochopení toho, že se člověk s touto změnou postupně vyrovnává a dle této skutečnosti udělovat úkoly zaměstnanci a brát na tuto skutečnost ohled také při hodnocení výkonnosti zaměstnance.

- **Pracovní skupiny.** Objektem se stávají proto, že ve firmě dojde k novým inovacím a pracovní skupiny se snaží na tyto inovace adaptovat. Velmi důležitá je znalost inovace řídícím pracovníkem, který musí zapojovat zaměstnance již do procesu zavádění této inovační změny. Je to z důvodu toho, že když se sám zaměstnanec zapojí již na přípravě této inovační změny, tak poté tyto změny bude přijímat lépe (Bedrnová a kol., 2012).

### 2.5.3 Průběh procesu adaptace a časový harmonogram

Pro nového zaměstnance je obtížně vstřebávat všechny informace týkající se adaptace najednou a v krátké době. Z tohoto důvodu by mu měli být ústní informace podávány po částech dle určité priority. Adaptace by proto měla být rozložena do delšího časového období a měla by být sladěna i kombinace ústní a písemné adaptace. Celý proces adaptace může trvat několik dní, několik týdnů, ale také několik měsíců, záleží na pracovní pozici, jak je na adaptaci náročná a jaký je obsah této adaptace. Z tohoto důvodu se sestavuje adaptační plán nebo přesněji individuální adaptační plán pro konkrétní pozici. (Koubek, 2015).

V první části procesu adaptace organizace předává, ústní i písemnou formou, novému zaměstnanci rozhodující informace o celé organizaci. Tímto krokem se zabývají převážně personalisté. Vhodnou pomůckou pro nové zaměstnance je tzv. **orientační balíček**, jehož obsahem jsou nejdůležitější obecné informace společné pro všechny zaměstnance organizace, informace o útvaru či oddělení, do kterého nový zaměstnanec nastupuje a také podrobné informace o pracovním místě. Obsah balíčku se upravuje dle kategorií pracovních míst. Hlavními informacemi obsažené v orientačním balíčku jsou nejen základní charakteristiky organizace, ale také informace týkající se pracovních podmínek, pravidel odměňování, možností vzdělávání, ochrany zdraví a bezpečností práce, stravování apod. Poskytnutí těchto informací probíhá ve fázi před nástupem do zaměstnání či v prvním týdnu v zaměstnání.

V prvním týdnu také probíhá úvodní rozhovor zaměstnance s nadřízeným. Při tomto rozhovoru se snaží nadřízený vyvolat u nového zaměstnance pocit, že byl očekáván a že si organizace jeho příchodu váží. Zaměření tohoto rozhovoru je na zopakování a specifikace oboustranných očekávání a záměrů do budoucna a na vysvětlení pravidel adaptačního procesu (Horváthová, 2014).

Součástí prvního týdne adaptace je také přidělení tzv. **garanta**, který pomáhá novému zaměstnanci po odborné stránce a usnadňuje adaptaci v novém sociálním prostředí skupiny či celé organizace (Bedrnová, 2012).

V dalších týdnech zaměstnanec začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa a probíhají různá školení a pracovní semináře, které se mohou jednat např. firemních norem chování, zaměstnaneckých výhod apod. Probíhají také tzv. „kolečka“ po různých oddělení pro lepší seznámení firmy jako celku. Nezbytnou součástí je formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu a kontakt s uděleným garantem, který průběžně vyhodnocuje proces adaptace a snaží se řešit případné problémy v procesu adaptace (Vajner, 2007).

Probíhají také **zpětnovazební rozhovory**. Tyto rozhovory probíhají mezi zaměstnancem a nadřízeným a během kterých se řeší, jak nový zaměstnanec vykonává požadované pracovní dovednosti a plní pracovní úkoly. Projednává se také spokojenost nadřízených s pracovním chováním nového zaměstnance a také, jak by mu mohli příslušníci organizace pomoci při jeho zapracování. Úkolem těchto rozhovorů je mimo jiné eliminace nezodpovězených otázek, nejasností a nedorozumění, které se týkají výkonu nebo očekávání ze strany organizace (Horváthová, 2014).

V dalších měsících, převážně v druhém až pátém měsíci adaptace, si nový zaměstnanec ukládá všechny úkoly pracovního místa a definují se další cíle adaptace. Se svým garantem či bezprostředním nadřízeným se setkává v intervalech dvou týdnů a vyhodnocují průběh adaptace a řeší případné problémy. V této fázi probíhají také další krátkodobá školení např. o jakosti, výkonnosti, technologii, zlepšování pracovního výkonu apod.

V průběhu šestého měsíce se jedná se o vyvrcholení zpětnovazebních a motivačních rozhovorů. Ukončuje se proces adaptace nového zaměstnance, hodnotí se jeho pracovní výkon, identifikují se výsledky adaptace, projednává se následný plán rozvoje, definují se nové cíle personálního a sociálního rozvoje a definují se nové úkoly pro příští období (Koubek, 2015; Vajner, 2007)

#### **2.5.4 Programy a metody adaptace**

Při přijímání většího počtu zaměstnanců zároveň, se v organizacích vytváří strukturovaný program tzv. **orientační trénink**, kterého se účastní všichni noví zaměstnanci v určité době po svém nástupu. Součástí tohoto orientačního tréninku

mohou být prezentace od manažerů firmy. Prezentace se mohou týkat práci na jednotlivých odděleních a cílech organizace. Prezentace mohou provádět také personalisté, kteří přednáší o možnostech vzdělávání, o zásadách v oblasti řízení lidských zdrojů, o kariérových možnostech v organizaci apod.

Pro seznámení s organizací, s jednotlivými oddíly a vazbami mezi nimi se používá metoda **rotace práce**. Už z názvu vyplývá, že se jedná o seznámení s činností vybraných oddělení. Zaměstnanec je pověřován úkoly, jejichž záměrem je úplné poznání pracovních postupů a úloh v jejich reciproční provázanosti a zvýšení osobní pracovní flexibility.

Další metodou je možnost využít **systém mentoringu**, který spočívá v přidělení mentora, garanta či patrona. Tato osoba pomáhá novému zaměstnanci v odbornosti, ale také usnadňuje adaptaci v novém sociálním prostředí týmu, skupiny a celé organizace (Horváthova, 2014).

### 2.5.5 Odpovědnost za průběh adaptace

Zaměstnanec, jeho nadřízený, personalisté, mentor či patron a zaměstnanci nesou odpovědnost za průběh adaptace. Přímý nadřízený má klíčový podíl na praktické části adaptace. Seznam aktivit a odpovědnosti v rámci adaptace zobrazuje následující tabulka.

Tab. 2.5 Aktivita v rámci adaptace

Aktivita	Odpovědnost
Udržování kontaktu se zaměstnancem před nástupem do organizace, předání písemných informací o organizaci	Personalisté
Předání a vysvětlení informačních materiálů	Personalisté
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (ověření průběhu a výsledků adaptace)	Přímý nadřízený
Seznámení se s činností vybraných útvarů	Vedoucí útvaru
Účast na orientačním tréninku	Personalisté
Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personalisté
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personalisté

Zdroj: Stýblo a kol., 2009, s. 149

### **2.5.6 Úskalí adaptace**

Jak říká Hroník (2007, s. 337): „Mezi nejčastější úskalí adaptace patří přesycení informacemi nebo formalitami během krátké doby (nástupu), pověřování podřadnými úkoly, což oslabuje zájem pracovníka, pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu, který následně poznamená výkon. Často se projevuje jako „mýtus zkoušky ohněm“ či „mýtus hození do vody.“ Posledním úskalím je podcenění či nezájem („nejsme v mateřské školce“).

### 3 Charakteristika vybrané společnosti

V této části práce budou popsány základní informace o vybrané společnosti, která mi umožnila spolupráci v rámci praktické části mé bakalářské práce. Jedná se o společnost Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o., která se zabývá výrobou plastových součástí a dílů, konkrétně vstřikováním plastů, konstrukcí a výrobou forem a montáží a kompletací finálních výrobků.

*Obr. 3.1 Logo společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o.*



*Zdroj: [www.husqvarnamanufacturing.cz](http://www.husqvarnamanufacturing.cz)*

#### 3.1 Základní informace o společnosti

Jedná se o společnost s ručením omezeným založenou 23. října 1991. Sídlo společnosti se nachází ve Vrbně pod Pradědem na ulici Jesenické, zde sídlí také vedení společnosti. Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. má dva provozy. Větší provoz se nachází v sídle společnosti ve Vrbně pod Pradědem, kde pracuje 70 % zaměstnanců společnosti. V tomto provozu se nachází nástrojárna, vstříkovna a oddělení montáže. Druhý provoz je v Bruntále, kde působí zbytek zaměstnanců a provádí se zde montáž zahradní techniky pro mateřskou firmu Gardena a Husqvarna.

O velikosti provozu v jednotlivých provozovnách vypovídá také zastavěná plocha u jednotlivých provozů. Ve Vrbně pod Pradědem činí zastavěná plocha 18200 m<sup>2</sup> z čehož je 14000 m<sup>2</sup> výrobní plocha. V menším provozu v Bruntále činí zastavěná plocha 8000 m<sup>2</sup> a výrobní plocha je o velikosti 3500 m<sup>2</sup>.

#### 3.2 Historie společnosti

Historie společnosti Husqvarna Manufacturing s. r. o. se datuje až do roku 1867. V tomto roce byla ve Vrbně pod Pradědem založena firma Grohmann, která se zabývala výrobou kovového spotřebního zboží. Dalším milníkem byl rok 1955, ve

kterém byl po reorganizaci založen podnik Lisovny nových hmot Vrbno pod Pradědem. Postupem času se z tohoto podniku stal jeden z největších zpracovatelů plastů v bývalé ČSSR. Ve Vrbně pod Pradědem vzniklo 7 závodů. V roce 1990 došlo k rozdělení národního podniku na samostatné právní subjekty. Z bývalého závodu Vrbno pod Pradědem vznikl státní podnik Lisovny plastických hmot Vrbno pod Pradědem. V roce 1992 byl tento státní podnik privatizován do firmy Lisovny plastických hmot s. r. o., se zaměřením na výrobu výlisků z termoplastických hmot, technologií vstřikování a výrobou lisovacích nástrojů. Důležitým rokem byl také rok 2001, ve kterém se jediným společníkem firmy stala firma GARDENA Manufacturing GmbH se sídlem v Ulmu. Pod vedením této firmy docházelo k celkovému rozvoji firmy a také se změnil název firmy na Advanced Plastics s. r. o. s účinností k 1. říjnu 2004. Krátce před skončením roku 2006 se společnost začlenila do koncernu firmy Husqvarna, která se stala majitelem firmy GARDENA Manufacturing GmbH včetně jejich výrobních závodů. V roce 2011 nastala změna názvu na současnou podobu, a to Husqvarna Manufacturing s. r. o.

### **3.3 Výrobní programy, technologie a sortiment**

Společnost má čtyři hlavní výrobní programy. Prvním z nich je výroba plastových výlisků. Společnost v provozu zpracovává technické plasty mnoha typů od různých světových i domácích výrobců. Mezi nejhlavnější patří BASF, Bayer, Du Pont, EMS, TICONA a další. Tyto vyrobené díly je společnost schopna potisknout pomocí technologie sítotisku, tamponového tisku nebo horkého tisku. Součástí tohoto provozu je také svařování ultrazvukem, vibračně i horkými deskami. Společnost disponuje 74 lisů s uzavírací silou 25 až 1500 tun. Vyrábí výlisky o velké škále hmotností, od maličkých od 5 gramů až po větší, které váží i 5 kg. Pro výrobu těchto výlisků využívá společnost technologii vstřikování termoplastických hmot do lisovacích nástrojů. Samozřejmě jsou také CNC zařízení, roboti a dopravní pásy. Nedílnou součástí provozu je také využívání technologie vícekomponentního vstřikování 2K a 3K, které umožňuje výrobu kvalitních plastových výlisků z různých materiálů nebo barev v průběhu jednoho výrobního cyklu.

Druhým z výrobních programů je konstrukce a výroba forem. Tato výroba slouží například pro výrobu plastových dílů pro domácí spotřebiče nebo zahradní techniku. Technologie společnosti je však určena i pro náročný automobilový a elektrotechnický

průmysl. V tomto provozu je výrazně využíván software CREO či program Rhinoceros, pomocí kterého se tvoří 3D modely elektrod určených pro elektroerozivní hloubení.

Dalším z výrobních programů je montáž. Tento provoz je zaměřen na předmontáž pro automobilový a elektronický průmysl, ale také i na finální montáže zahradní techniky. Montáž zajišťuje provoz v Bruntále, ale také nově v nových prostorách ve Vrbně pod Pradědem, kde je zaměření převážně na montáž v oblasti automobilového průmyslu.

Posledním výrobním programem je výroba finálních výrobků. Portfolio výrobků je velmi pestré a dělí se do třech kategorií. První kategorie výrobků je orientována na domácnost. Společnost vyrábí odpadkové koše, poštovní schránky, kbelíky, podnosy apod. Druhá kategorie se týká zahradního náčiní. Od výroby samo-zavlažovacích květinových truhlíků, přes přepravky na ovoce či zeleninu, až po koše na brambory. Poslední kategorií je sport. Vyrábí se zde sáňky a boby určené na zimní zábavu.

Součástí všech těchto výrobních programů a celého provozu společnosti je dodržování nej přísnějších kritérií kvality. Systém kvality je zde dodržován v souladu s normami ISO. Společnost má tři certifikáty kvality, jde o ISO 9001:2008, ISO TS 16 949 a ISO 14001:2005.

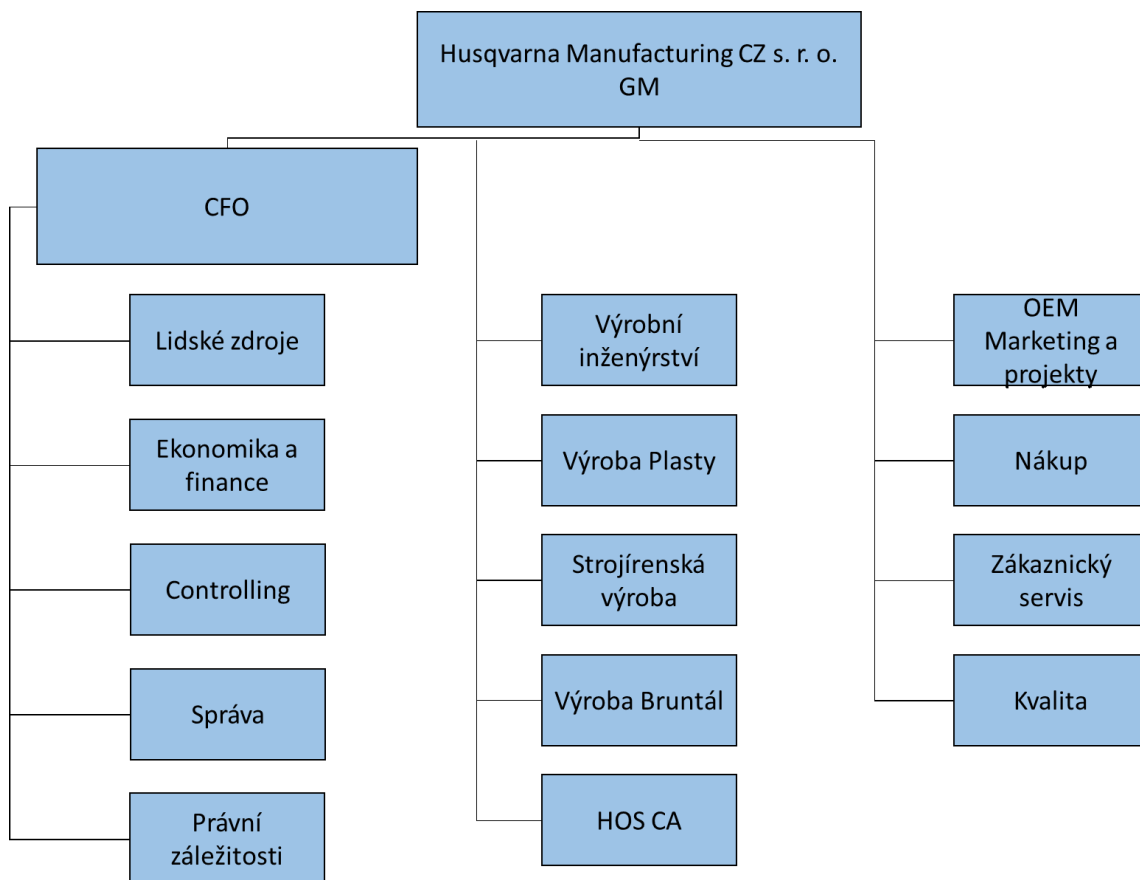
### **3.4 Organizační struktura**

Společnost je právnická osoba založená za účelem podnikání a je organizačně rozdělena na organizační jednotky, které se nezapisují od obchodního rejstříku. Základní právní náležitosti fungování společnosti upravuje společenská smlouva. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která je oprávněna činit rozhodnutí ve všech oblastech společnosti. Jednatel společnosti a generální ředitel společnosti řídí a kontrolují jejich činnost. Jednatel je také statutárním orgánem společnosti, jedná jménem společnosti tak, že připojí svůj podpis s označením, že jde o jednatele. Ve statutárním orgánu figurují tři jednatele a firmu zastupují vždy dva jednatele společně. Působnost jednatele a generálního ředitele především zahrnuje zásadní strategické činnosti. Základní organizační struktura je uvedena ve schématu uvedeného níže. Vrcholové vedení firmy se skládá z vedoucího lidských zdrojů, controllingu, ekonomiky a financí, výroby plastů, strojírenské výroby a dalších oddělení. Do oblasti vrcholového vedení lze uvést všechny činnosti, které nejsou uvedeny jako působnost jednatele společnosti a generálního ředitele. Jedná se o realizaci finanční, personální i obchodní



politiky. Spadá zde také řízení a kontrola podřízených a podnikatelské záměry společnosti.

Obr. 3.2 Organizační schéma společnosti

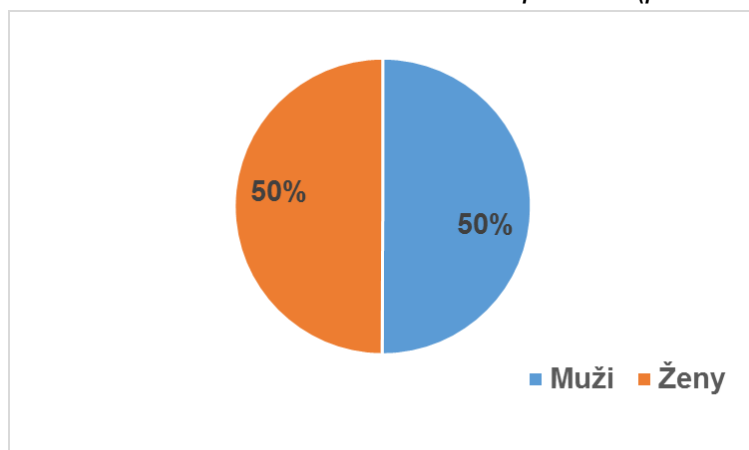


Zdroj: Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. – interní materiály, vlastní zpracování

### 3.5 Zaměstnanecká struktura

V současné době pracuje ve společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. 685 zaměstnanců. Překvapující jsou informace ohledně počtu zaměstnaných mužů a žen. Ačkoliv se zdá, že organizace se zaměřuje spíše na práci vhodnější pro muže, zaměstnává pouze o jednoho muže více než žen. Počet mužů je 343 a žen je 342. Tuto situaci popisuje graf 3.1.

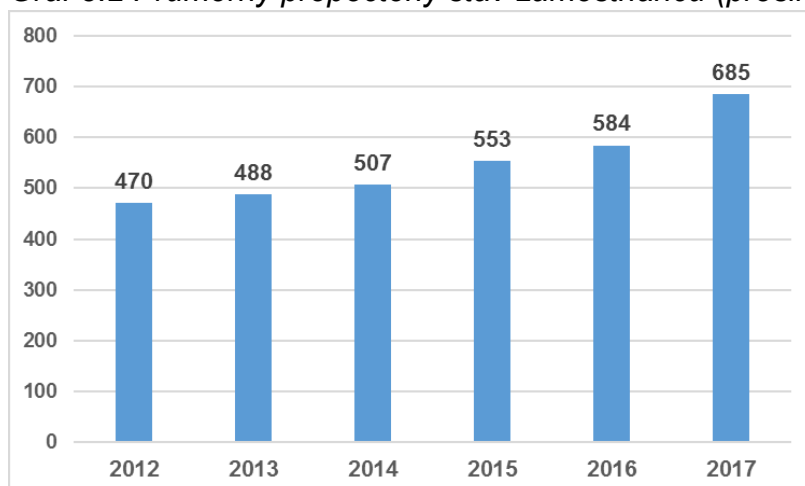
*Graf 3.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví (prosinec 2017)*



*Zdroj:* Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. – interní materiály, vlastní zpracování

Z grafu 3.2 je patrné, že ukazuje vývoj zaměstnanců za posledních 6 let, a to od roku 2012 až do prosince roku 2017.

*Graf 3.2 Průměrný přepočtený stav zaměstnanců (prosinec 2017)*

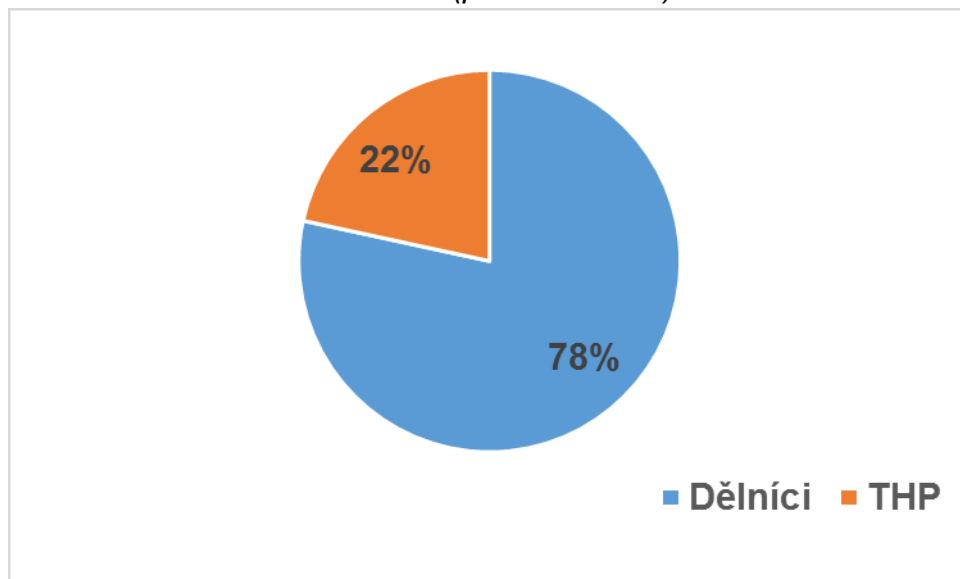


*Zdroj:* Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. – interní materiály, vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že počet zaměstnanců každoročně roste, největší nárůst byl právě v posledním sledovaném období, a to v roce 2017. Důvodem tohoto nárůstu je otevření nových prostor pro montáž a také to, že se firmě obchodně daří a nové pracovní síly jsou potřeba pro zvýšení produktivity a udržení růstu společnosti.

Následující graf poukazuje na členění zaměstnanců.

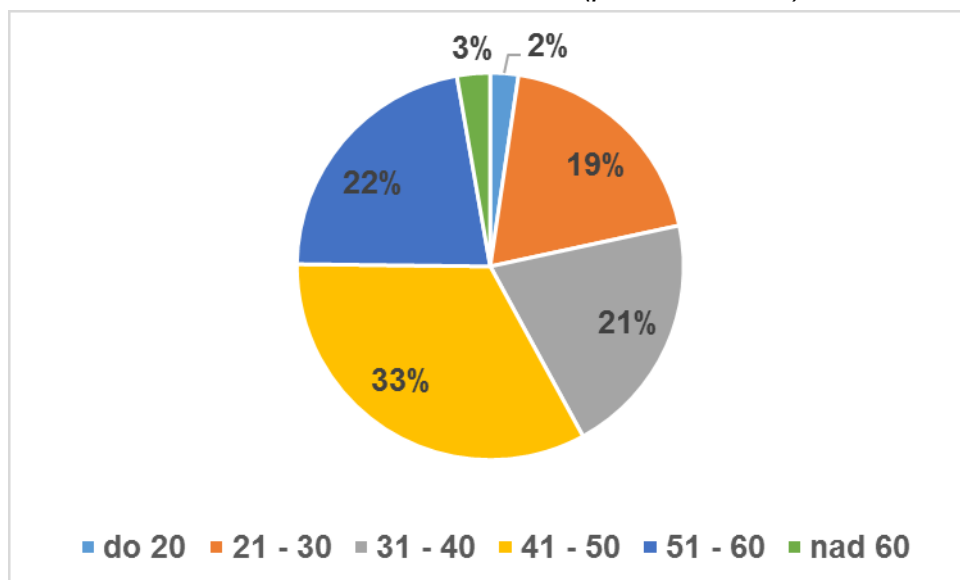
*Graf 3.3 Členění zaměstnanců (prosinec 2017)*



*Zdroj:* Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. – interní materiály, vlastní zpracování

Už z charakteru organizace je jasné, že bude více dělníků než technickohospodářských pracovníků. Velké množství úkonů v organizaci je povahou ruční práce či práce na strojích. Z tohoto důvodu je v organizaci 537 dělníků a 148 technickohospodářských pracovníků.

*Graf 3.4 Věková struktura zaměstnanců (prosinec 2017)*

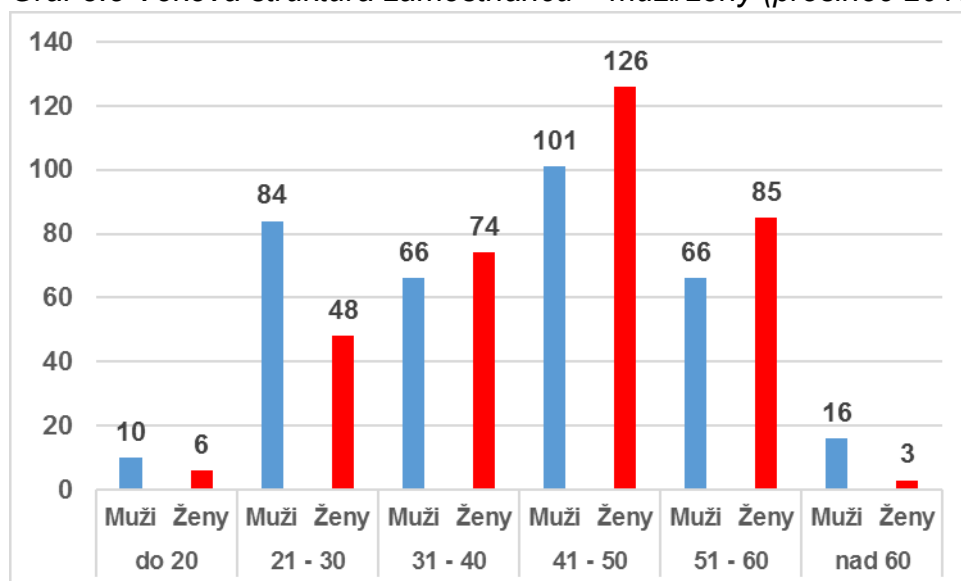


*Zdroj:* Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. – interní materiály, vlastní zpracování

Graf 3.4 popisuje věkovou strukturu zaměstnanců a vyplývá z něho, že nejvíce zastoupenou skupinou jsou lidé mezi 41 až 50 lety. Následuje skupina od 51 až do 60 let. Zastoupení ve skupině od 21 let do 30 let je také poměrně vysoké a jde vidět, že

mladší lidé mají také zájem pracovat v této společnosti a že je společnost atraktivní i pro mladší generace.

*Graf 3.5 Věková struktura zaměstnanců – muži/ženy (prosinec 2017)*



*Zdroj:* Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. – interní materiály, vlastní zpracování

Z grafu 3.5 vyplývá, že v mladších kategoriích do 20 let a od 21 do 30 let mají větší zastoupení muži. Důvodem tohoto většího zastoupení je, že do provozů se přijímají převážně lidé s výučním listem, který vlastní ve větším množství muži. V dalších kategoriích s výjimkou kategorie nad 60 let mají větší zastoupení ženy. V kategorii nad 60 let je větší počet mužů z důvodu dřívějších odchodů žen do důchodu.

## **4 Analýza procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti**

V této kapitole budou popsány postupy získávání, výběru a adaptace ve vybrané společnosti. Informace o těchto procesech byly získány pomocí hloubkových rozhovorů s personalistkou vybrané společnosti. V další části této kapitoly bude také uvedeno vyhodnocení dotazníkového šetření ohledně názorů zaměstnanců na výše uvedené procesy ve vybrané organizaci.

### **4.1 Popis současné situace získávání zaměstnanců**

Ve společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. se využívá získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, ale také ze zdrojů vnitřních. Jelikož se jedná o velkou organizaci, snaží se manažer firmy vhodně kombinovat všechny metody a formy získávání zaměstnanců tak jak je to právě nejefektivnější.

#### **4.1.1 Metody a formy získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Jako první budou uvedeny metody získávání pomocí vnějších zdrojů, které organizace využívá.

##### **Webové stránky společnosti**

Nabídky pracovních pozic se na stránkách společnosti objevují velice často. Nejčastěji se jedná o specifické pozice technickohospodářských pracovníků či vyšších pozic v organizaci. Pro dělnické pozice se inzeráty nezveřejňují, ale organizace využívá své evidence případných pracovníků, které získává pomocí dotazníků, který je zveřejněný právě na webových stránkách společnosti a v případě potřeby čerpá právě z této evidence. V blízké historii firmy se vypisoval inzerát na dělnické pozice jen jednou, a to z důvodu potřeby náboru velkého počtu dělníků. Problémem evidence těchto případných zaměstnanců je nové zpřísnění pravidel v oblasti ochrany osobních údajů ve všech členských státech Evropské Unie, které vejde v platnost na konci května 2018.

##### **Sociální média**

Nejčastěji využívá organizace Facebookové stránky pro zveřejnění svých inzerátů. Využívá se také portál LinkedIn. Pro obě tyto sociální média platí také, že se jedná o inzeráty nejčastěji na specifické pozice, a ne na pozice dělníka.

## **Pracovní servery**

Na pracovní servery organizace zveřejňuje převážně všechny nabídky pracovních míst, které je třeba obsadit. Organizace využívá převážně dva pracovní servery. Těmito servery jsou jobs.cz a kariera.cz.

## **Přímé vyhledávání**

Přímé vyhledávání funguje ve vybrané organizaci jen velmi zřídka a používá se pro vysoké pozice v oblasti vedení firmy. Tím, kdo v případě potřeby, vyhledává vhodné kandidáty na vysoké volné pracovní pozice, jsou jednatelé.

## **Sami se hlásící uchazeči**

Dle rozhovoru s personalistkou se velmi často uchazeči hlásí sami. Převážně je k tomuto určen dotazník právě na webových stránkách společnosti, která si pak vede evidenci uchazečů. Při potřebě obsazení pracovního místa se čerpá z této evidence.

## **Bývalí zaměstnanci**

Organizace často čerpá z řad bývalých zaměstnanců, a to převážně v období, kdy je velké množství zakázek a práce. Tyto zaměstnance organizace přijme většinou na dobu určitou a po skončení této doby zváží prodloužení smlouvy. V případě, kdy je stále hodně práce, tak si zaměstnance ponechá, v opačném případě zaměstnanec odchází a může být osloven v následujících měsících.

Organizace nevyužívá služeb úřadu práce, protože se bojí nedostatečných dovedností a znalostí u lidí vedených na úřadu práce. Dále nevyužívá zprostředkovatelské agentury, které se sice nabízejí, ale nevyužívají je.

### **4.1.2 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů**

Získávání z vnitřních zdrojů se využívá v této organizaci vyvěšením nabídek volných pracovních míst na volně přístupných nástěnkách pro zaměstnance. Dále vedoucí každého oddělení ve spolupráci s manažery vybírá vhodné kandidáty na povýšení. Tyto kandidáty dobře zná a ví, koho může povýšit, a který současný zaměstnanec bude novou práci vykonávat nejlépe.

## **4.2 Popis současné situace výběru zaměstnanců**

V organizaci jsou dané určité postupy pro výběr zaměstnanců dle pozice, na kterou se uchazeči hlásí. V následujícím textu bude popsán postup výběru zaměstnanců s ohledem na určité pozice.

Jako první se vyplňuje dotazník na webových stránkách společnosti, tento dotazník vyplní každý, kdo má zájem o určitou pozici v organizaci.

Prvním krokem po obdržení životopisů a motivačních dopisů, motivační dopisy organizace Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. požaduje u všech pozic technickohospodářských pracovníků, je protřídění životopisů. Při protřídění těchto životopisů se rozhodne, kdo bude pozván na výběrový rozhovor, a komu pošle personalistka poděkování za projevovaný zájem a oznámí, že uchazeč nevyhovuje požadavkům organizace. U vyšších pozic požaduje organizace také určité certifikáty např. QMS.

Po protřídění již následuje samotný strukturovaný výběrový rozhovor. V organizaci používají výběrové rozhovory jednokolové, dvoukolové ale také více kolové. Před nedávnem společnost dělala výběrové řízení na pozici personalistky. Tohle výběrové řízení si vedla sama personalistka a výběrový rozhovor byl pouze jednokolový. Tohoto rozhovoru se účastnila právě současná personalistka, která sama ví, jaká osoba se nejvíce hodí na tuto pozici, jelikož má spoustu zkušeností v této oblasti a dokáže objektivně posoudit, kdo se na tuto práci hodí nejlépe. Účastnil se také manažer lidských zdrojů. Další výběrové řízení probíhalo na pozici dělníka. Tohoto výběrového řízení se účastní vždy vedoucí daného oddělení, jeho nejbližší podřízený a personalistka. Další výběrové řízení bylo na pozici účetní. Toto výběrové řízení proběhlo jako dvoukolové. V prvním kole probíhal výběrový rozhovor, při kterém se zkoumaly znalosti uchazečů. Po tomto kole následoval užší výběr uchazečů, kteří pak postoupili do druhého kola, kde se účastnili testů dovedností v oblasti účetnictví a programu Excel. Po tomto testování následoval výběr určitého kandidáta.

Další součástí výběrového řízení jsou také různé výběrové testy. Společnost Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. tyto testy u určitých pozic hojně využívá. Při nedávném výběrovém řízení na pozici účetní museli uchazeči projít dovednostními a znalostními testy na program Excel a na dovednosti v oblasti účetnictví. Při výběrovém řízení na pozici dělníka se používali tzv. testy zručnosti. U těchto testů bylo za úkol

smontovat různé součástky a dokázat vedoucím útvaru, že je dostatečně zručný, a že je schopný danou práci vykonávat.

Po rozhodnutí o přijetí následuje návštěva u závodního lékaře, který musí potvrdit zdravotní způsobilost pro vykonávání práce. Organizace má určeného závodního lékaře, kterého musí budoucí zaměstnanci navštívit a donést potvrzení.

Jelikož v teoretické části bylo zmíněno, jako jedna z metod výběru zaměstnanců také přijetí na zkušební dobu, bude níže popsáno, jak řeší tuto problematiku ve vybrané organizaci. Společnost Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. využívá možnost zkušební doby vždy. Když je zaměstnanec zaměstnán na méně než rok, tak je zkušební doba vždy půlka sjednané doby určité ve smlouvě. U smlouvy na dobu delší než jeden rok a u smlouvy na dobu neurčitou je zkušební doba 3 měsíce.

### **4.3 Popis současné situace adaptace zaměstnanců**

Po úspěšném absolvování výběrového řízení a doporučení závodního lékaře, následuje proces adaptace. V této části bude uvedena adaptace pro nové zaměstnance na pozici dělníka, technickohospodářského pracovníka, ale také zde bude uveden tzv. Trainee program, který je určen pro absolventy. Absolventem se rozumí osoba, která dokončila studium před méně než dvěma roky.

#### **4.3.1 Adaptace dělnické pozice**

Proces adaptace začíná okamžikem, kdy již vybraný zaměstnanec donese doporučení o způsobilosti k práci od závodního lékaře, že je způsobilý k vykonávání práce. Personalistka si naplánuje s novým zaměstnancem schůzku a provede úvodní neboli vstupní školení. Jako první dostane zaměstnanec tzv. orientační balíček. Je zde uvedeno něco málo z historie, sídlo, kontakty, předmět podnikání, zákaznické odvětví, soupis základních interních dokumentů (organizační řád, pracovní řád, ISO normy, kolektivní smlouva, kodex jednání Husqvarna), environmentální politika firmy, politika kvality, hodnoty společnosti a základní principy zjišťování kvality. Všechny tyto informace si musí nastudovat a stvrdit pročtení a seznámení se s informacemi podpisem. Vstupní školení se provádí dle strukturované osnovy. V dalších krocích seznámí personalistka zaměstnance se základními právy a povinnostmi zaměstnanců v oblasti BOZP. Zaměstnanec opět stvrdí podpisem do zápisníku bezpečnosti práce, že se seznámil se všemi informacemi ohledně BOZP. Následuje vyplnění osobní karty



zaměstnance a podepsání pracovní smlouvy. Poté následuje nástup do práce, kde probíhá zaškolování zaměstnance dle harmonogramu.

Zaškolování probíhá formou rotace práce po různých odděleních a má ho na starost vždy mistr daného oddělení. Starost o nové zaměstnance po zaškolení mají na starost vedoucí té dílny, kde právě nový zaměstnanec pracuje. V tomto případě přebírá vždy vedoucí určité dílny pozici mentora (garanta). Prvním pracovištěm, kde se nový zaměstnanec zaučuje je Řízení a kontrola jakosti. Na tomto pracovišti stráví 14 dní a učí se průběh výroby lisovacích nástrojů ve strojírenské výrobě. Další pracovní týden stráví na pracovišti s názvem Konstrukce, kde se učí konstrukce lisovacích nástrojů, přenos dat a modelování. Následuje pracovní týden na pracovišti Technologie strojírenské výroby. Zde se učí tvorbu postupu pro výrobu lisovacích nástrojů, modelování elektrod a přenos dat. Další týden stráví na Nástrojárně, kde se učí programování tvarů lisovacích nástrojů, práci na CNC strojích a plánování strojírenské výroby. Poté se na pracovní týden vrací na pracoviště Řízení a kontrola kvality, kde se učí normě ISO 9001:2000 a modelování v 3D programu. Zde zaškolení zpravidla končí, ale v případě potřeby následuje školení ve školicím středisku společnosti TOPMES v Praze. I s touto možností zaškolení trvá celá adaptace dělnické pozice bezmála dva měsíce. Po dokončení každého školení na určitém oddělení stvrdí vedoucí, který za zaměstnance odpovídá, podpisem uskutečnění školení na jeho oddělení. Po zaškolení následuje přiřazení na oddělení, kde je potřeba navýšit stav zaměstnanců.

#### **4.3.2 Trainee program**

Společnost Husqvarna Manufacturing s. r. o. také nabízí pro absolventy Trainee program pro odborné výrobní dělnické pozice. Absolventem se rozumí jedinec, který úspěšně dokončil školu před méně než dvěma roky. Pokud se absolvent na tento trainee program přihlásí, projde stejným vstupním školením u personalistky, jako v případě dělnické pozice. Dále se již, ale zaškolování velmi liší. Délka tohoto trainee programu je jeden rok. Celý harmonogram bude uveden v příloze č. 4.

Z přílohy č. 4 vyplývá, že probíhá rotace práce po všech odděleních a po 9 měsících následuje zpětnovazební rozhovor s manažerem lidských zdrojů. Na tomto rozhovoru se zváží profese absolventa, zváží se pocit absolventa z různých oddělení a dle posouzení manažera lidských zdrojů se spolu dohodnou na práci, která bude

absolventovi nejvíce vyhovovat. Poté ukončí trainee program a stává se plnohodnotným zaměstnancem.

#### **4.3.3 Adaptace technickohospodářského pracovníka**

Když se přijme technickohospodářský pracovník, je předem dané, na které oddělení byl přijat. Z toho vyplývá, že vedoucí daného oddělení si sám poupraví harmonogram zaškolování. Vždy musí být součástí tohoto zaškolení rotace práce.

#### **4.4 Analýza dotazníkového šetření**

Pro hlubší pochopení a zhodnocení získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti, bylo zrealizováno dotazníkové šetření. Dotazník obsahoval 25 otázek, 4 otázky byly identifikační a zbylých 21 otázek se týkalo zkoumaných procesů ve vybrané společnosti. V dotazníku byly otázky uzavřené, polouzavřené, ale také otevřené otázky. Dotazník byl zveřejněn na internetovém portále, kde je možnost online tento dotazník vyplnit. Tento odkaz byl k dispozici od 24. 3. 2018 do 21. 4. 2018. Odkaz na dotazník byl zaměstnancům odeslán emailem na pracovní email. Tento pracovní email, má ve firmě k dispozici 120 zaměstnanců. Pro doplnění, byla možnost, vyplnit dotazník také u vedoucího oddělení, pro zaměstnance, kteří pracovní email nemají. Vedoucí útvaru pár jednotlivců o vyplnění požádal. Dotazník byl tedy celkově poskytnut 140 zaměstnancům a vyplnilo jej 91 zaměstnanců. Což tedy činí návratnost 65 %.

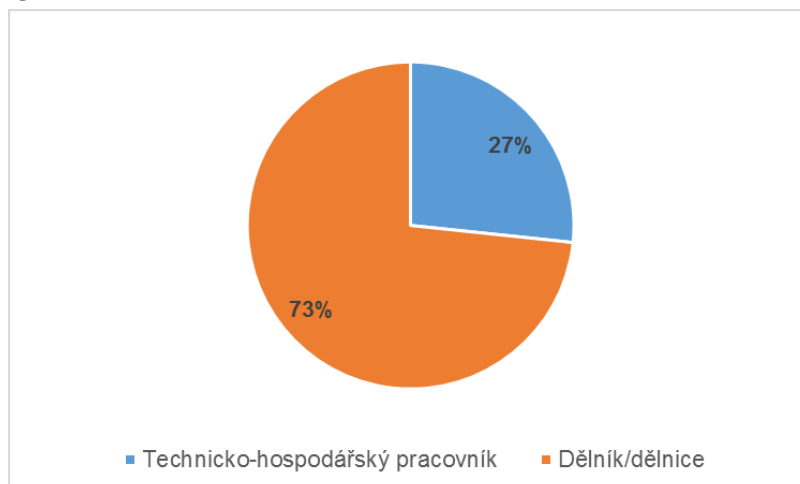
##### **4.4.1 Vyhodnocení dotazníku**

Pro vyhodnocení dotazníku bude využita jen určitá část vyplněných dotazníků. Jelikož cílem tohoto dotazníku je vyhodnocení současné situace procesů získávání, výběru a adaptace, bylo použito kritérium délky zaměstnání. Vybrány tedy budou odpovědi na dotazník, kde u otázky č. 2 – Jak dlouho pracujete v této společnosti?, byla odpověď a) Méně než 3 roky (včetně). Tuto odpověď zvolilo 30 respondentů. Jedná se tedy o 33 % z vyplněných dotazníků.

##### **Otázka č. 1 – Jaká je Vaše pracovní pozice?**

Jedná se o první identifikační otázku. Z grafu vyplývá, že z 30 respondentů, kteří ve firmě pracují méně než 3 roky (včetně), je 22 technicko-hospodářských pracovníků (73 %) a 8 dělníků/dělnic (27 %).

Graf 4.1 Pozice zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

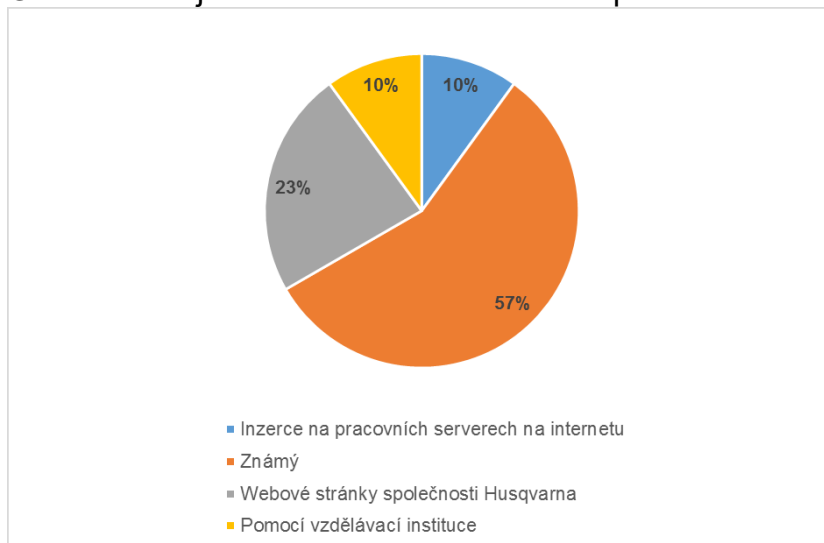
### Otázka č. 2 – Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Tahle otázka slouží spíše k lepšímu pochopení situace. Je jasné, že všech 100 % vybraných respondentů do vyhodnocení dotazníku pracuje v organizaci méně než 3 roky (včetně), tzn. všech 30 vybraných respondentů. Jelikož cílem práce je posoudit současný stav daných procesů ve firmě, bylo potřeba filtrovat právě těchto 30 respondentů, kteří odpověděli odpověď a).

### Otázka č. 3 – Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce pracovního místa v této společnosti?

Cílem této otázky bylo zjistit, odkud se současní pracovníci dozvěděli o nabídce volného pracovního místa ve společnosti. Největší zastoupení měla odpověď b) známý. Od známého se dozvědělo o nabídce pracovního místa 17 respondentů (57 %). Druhou nejpočetnější odpovědí je možnost c) webové stránky společnosti Husqvarna. Z webových stránek se informaci o nabídce pracovního místa dozvědělo 7 respondentů (23 %). Možnost a) inzerce na pracovních serverech na internetu zvolili 3 respondenti (10 %). 3 respondenti (10 %) také uvedli možnost i) pomocí vzdělávací agentury, bude se jednat pravděpodobně o absolventy, kteří se účastní trainee programu. Další odpovědi zůstaly nevyužity. Tyto odpovědi byly Facebook, LinkedIn, ostatní sociální sítě, inzerce v novinách, pomocí zprostředkovatelské agentury a úřad práce.

Graf 4.2 Zdroj získání informací o nabídce pracovního místa

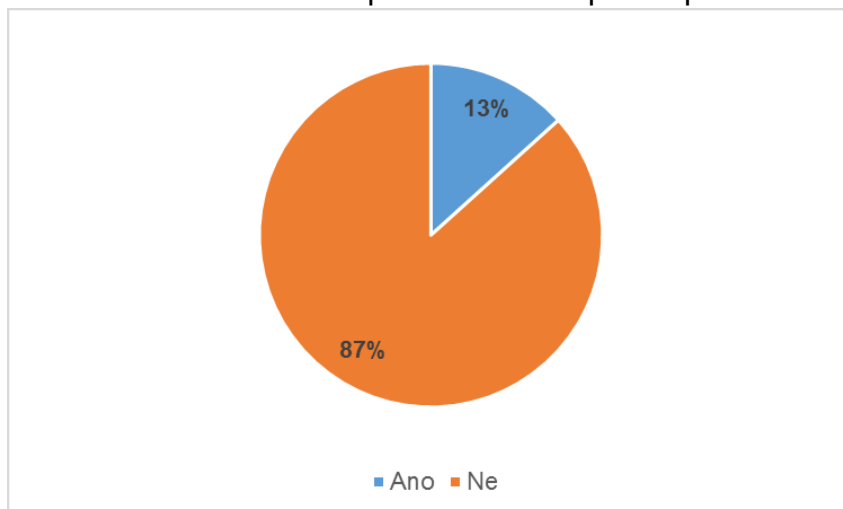


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 4 – Pracoval/a jste v této společnosti již před získáním současné pozice?**

Z grafu lze vyčíst, že výsledky této otázky vyšly logicky k daným podmínkám. Odpověď a) ano vybrali 4 respondenti (13 %) a odpověď b) ne vybralo respondentů 26 (87 %). Jelikož jsou použity odpovědi od zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti méně než 3 roky (včetně), nejsou tyto výsledky nijak zarážející.

Graf 4.3 Zaměstnaní ve společnosti Husqvarna před získáním současné pozice

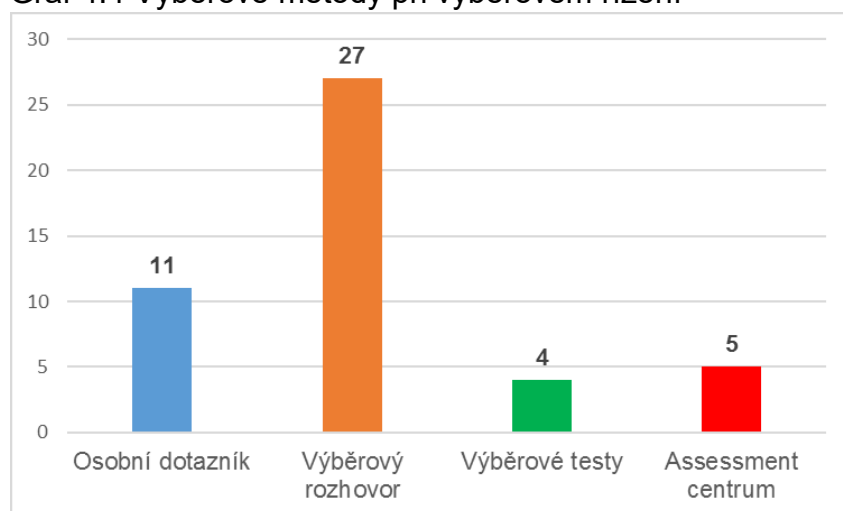


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 5 – Jaké výběrové metody byly použity při Vašem výběrovém řízení?

U této otázky mohli respondenti vybrat i více odpovědí. Úkolem bylo zjistit, které výběrové metody byly použity při výběrovém řízení. Nejpočetnější odpovědí byla odpověď b) výběrový rozhovor, tuto možnost uvedlo 27 respondentů (90 %). Další nejpočetnější odpovědí, byla odpověď a) osobní dotazník, tuto možnost vybralo 11 respondentů (37 %). Následovala možnost d) assessment centrum, kterou uvedlo 5 respondentů (17 %) a poté možnost c) výběrové testy, kterou uvedli 4 respondenti (13 %). Možnost e) jiné neuvedl žádný respondent.

Graf 4.4 Výběrové metody při výběrovém řízení

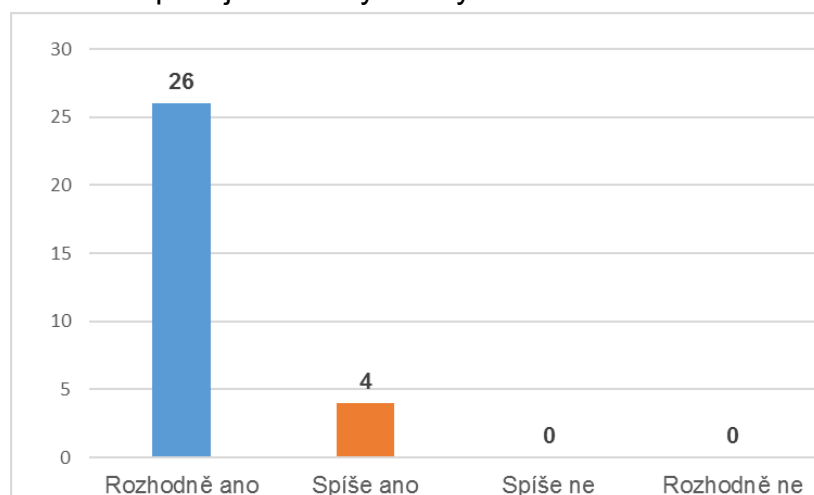


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 6 – Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení?

Cílem této otázky bylo zjistit jaká je spokojenost s průběhem výběrového řízení. Možnosti odpovědí na tuto otázku byly, že jsou rozhodně spokojeni, spíše spokojeni, spíše nespokojeni a rozhodně nespokojeni. Zastoupení v odpovědích, ale měli pouze dvě první možnosti. Možnost rozhodně spokojen zvolilo 26 respondentů (80 %) a možnost spíše spokojen volili 4 respondenti (20 %). Ostatní dvě možnosti nikdo z respondentů neoznačil.

Graf 4.5 Spokojenost s výběrovým řízením



Zdroj: vlastní zpracování

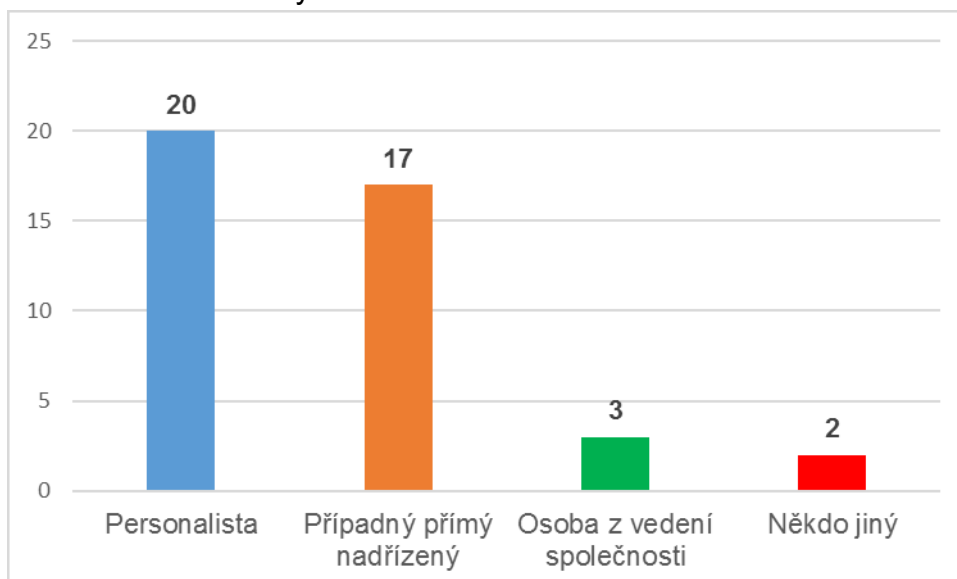
**Otázka č. 7 – Jestliže jste odpověděl/a v předchozí otázce b), c) nebo d) uveďte s čím jste nebyl/a spokojen/a v průběhu výběrového řízení**

Tato otázka přímo souvisí s otázkou č. 6. Dle pokynů měli 4 respondenti, kteří uvedli možnost b) spíše ano, uvést s čím spokojeni v průběhu výběrového řízení nebyli. Avšak tuto možnost využil pouze jeden z respondentů a uvedl, že nebyl spokojen s délkou výběrového řízení, konkrétněji trvalo příliš dlouho.

**Otázka č. 8 – Kdo se účastnil Vašeho výběrového řízení?**

U této otázky byla možnost vybrat více odpovědí. Nejčastější odpovědí byla možnost a) personalista. Tuto odpověď vybralo 20 respondentů (67 %). S druhou nejvyšší četností je odpověď b) případný přímý nadřízený, volilo ji 17 respondentů (57 %). Odpověď c) osoba z vedení společnosti má zastoupení 3 respondentů (10 %) a odpověď d) někdo jiný má zastoupení 2 respondentů (7 %). U odpovědi d) měli respondenti uvést, která osoba se výběrového řízení účastnila. Objevily se odpovědi mzdová účetní a lektorka angličtiny. Pravděpodobně se jednalo o výběrová řízení na pozici účetní a na pozici, kde je potřeba ovládat anglický jazyk.

Graf 4.6 Účastníci výběrového řízení

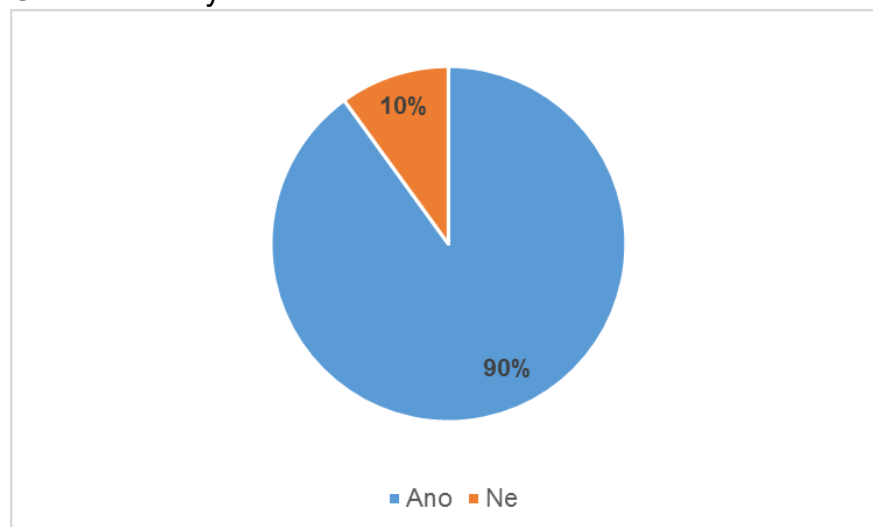


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 9 – Byl Vám poskytnut při nástupu do práce tzv. orientační balíček?

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli noví zaměstnanci dostávají k dispozici tzv. orientační balíček, kde jsou uvedeny informace o útvaru či oddělení, o pracovním místě, o organizaci, o pracovních podmínkách, o pravidlech odměňování, o možnostech vzdělávání, o bezpečnosti práce, o stravování atd. Výsledky jsou takové, že 27 respondentů (90 %) uvedlo, že jim byl orientační balíček poskytnut, naopak 3 respondenti uvedli (10 %), že ne.

Graf 4.7 Poskytnutí orientačního balíčku

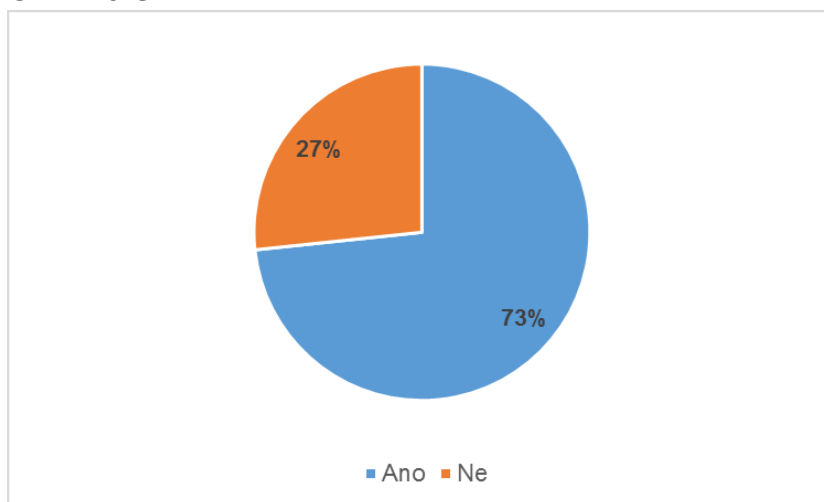


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 10 – Byl Vám udělen tzv. garant (mentor), který Vám pomohl po odborné stránce a usnadnil Vám adaptaci v novém prostředí společnosti či útvaru?**

Otázka č. 10 byla určena k zjištění poskytnutí mentora. Poskytnutí mentora potvrdilo 22 respondentů (73 %), naopak neposkytnutí potvrdilo 8 respondentů (27 %).

Graf 4.8 Udělení mentora

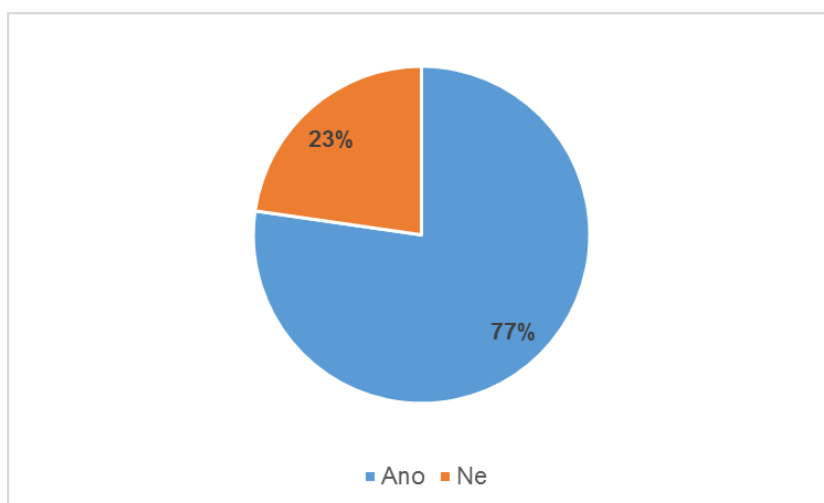


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 11 – Byl/a jste spokojen/a se spoluprací s garantem (mentorem)?**

Na tuto otázku odpovídali respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli, že mentora měli. Jedná se tedy o 22 respondentů. 17 z těchto respondentů (77 %) zvolilo možnost a), tedy že spokojeni s mentorem byli. Na druhé straně zůstalo 5 respondentů (23 %), kteří spokojeni nebyli.

Graf 4.9 Spokojenost s garantem (mentorem)



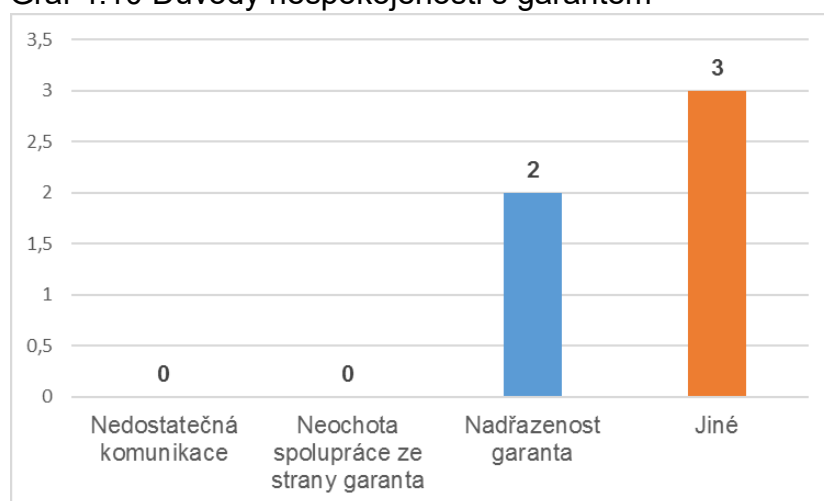
Zdroj: vlastní zpracování



### Otázka č. 12 – Jaké byly důvody nespokojenosti s garantem (mentorem)?

U této otázky odpovídalo pouze 5 respondentů, protože jen tito respondenti nebyli spokojeni s prací mentora. Na výběr byly odpovědi – nedostatečná komunikace, neochota spolupráce ze strany garanta, nadřazenost garanta a jiné. První dvě odpovědi neoznačil ani jeden respondent. Odpověď c) nadřazenost garanta zvolili 2 respondenti. Odpověď d) zvolili zbývajících 3 respondenti, kteří měli uvést důvod nespokojenosti s garantem. Všichni 3 respondenti se shodli na odpovědi, že garant měl nedostatečné znalosti, na to, aby někoho mentoroval.

Graf 4.10 Důvody nespokojenosti s garantem

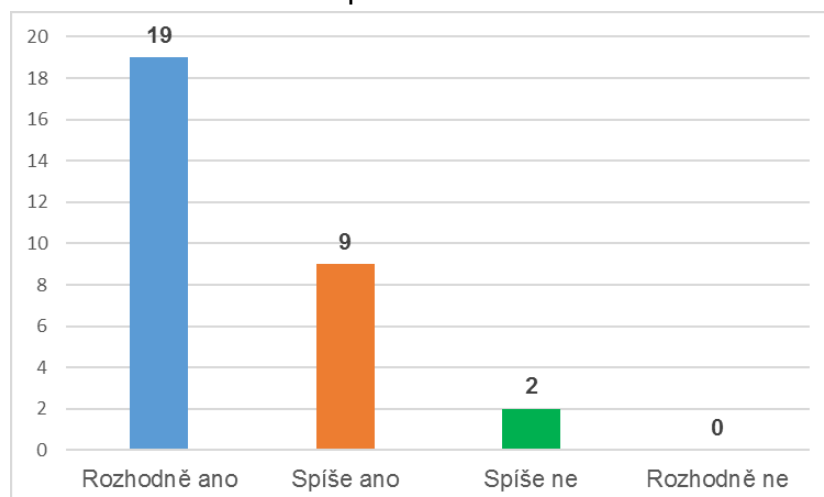


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 13 – Byl/a jste první den v práci seznámen/a s pracovním kolektivem?

Cílem otázky bylo zjistit, zda noví zaměstnanci byli seznámeni s pracovním kolektivem. 19 respondentů (63 %) uvedlo možnost a) rozhodně ano. 9 respondentů (30 %) zvolilo možnost spíše ano a 2 respondenti (7 %) uvedli možnost spíše ne. Odpověď rozhodně ne neuvedl žádný respondent.

Graf 4.11 Seznámení s pracovním kolektivem

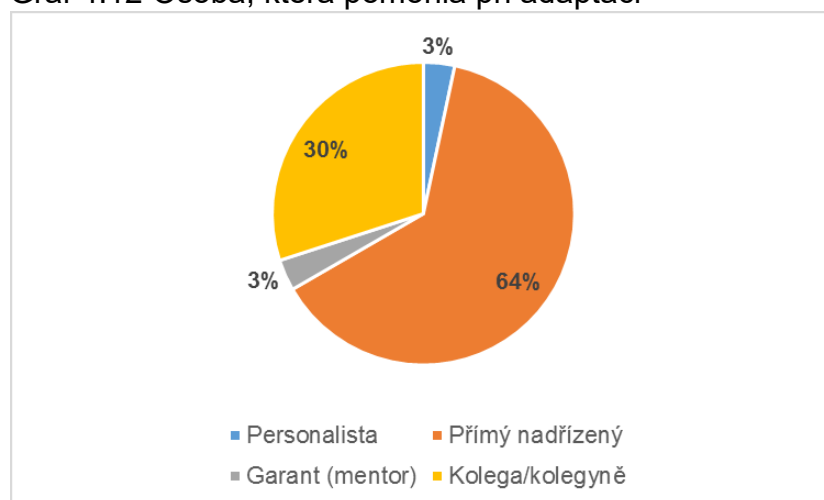


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 14 – Kdo byl osobou, na kterou jste se mohli vždy obrátit v rámci sociálního a pracovního adaptačního procesu?**

U této otázky bylo na výběr 6 různých odpovědí. První odpověď byl personalista, kterou zvolil pouze 1 respondent (3 %). Nejčtenější odpovědí byla odpověď b) přímý nadřízený, kterou volilo 19 respondentů (64 %). 1 respondent volil také možnost c) garant a 9 respondentů (30 %) se mohlo obrátit na kolegu či kolegyni. Možnosti e) ředitel společnosti a f) nikdo nevolil žádný respondent.

Graf 4.12 Osoba, která pomohla při adaptaci

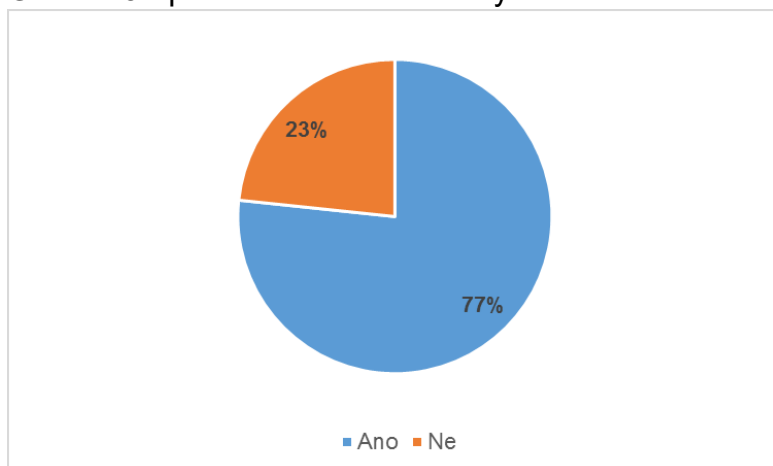


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 15 – Probíhaly v procesu adaptace tzv. zpětnovazební rozhovory?**

23 respondentů (77 %) u této otázky uvedlo, že tyto rozhovory probíhaly, naopak 7 respondentů (23 %) uvedlo, že tyto rozhovory neprobíhaly.

Graf 4.13 Zpětnovazební rozhovory

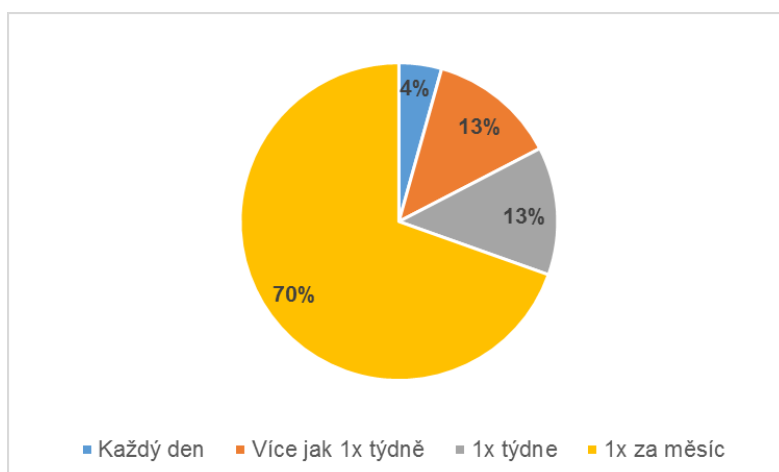


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 16 – Jak často tyto rozhovory probíhaly?

Na tuto otázku odpovídalo 23 respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli, že zpětnovazební rozhovory probíhaly. Z těchto 23 respondentů odpovědělo 16 (70 %), že zpětnovazební rozhovory probíhaly 1x za měsíc. Shodně 3 respondenti (13 %) odpověděli možnosti b) více jak 1x týdně a možnost c) 1x týdně. Jeden respondent (4 %) odpověděl, že rozhovory probíhaly každý den.

Graf 4.14 Frekvence zpětnovazebních rozhovorů



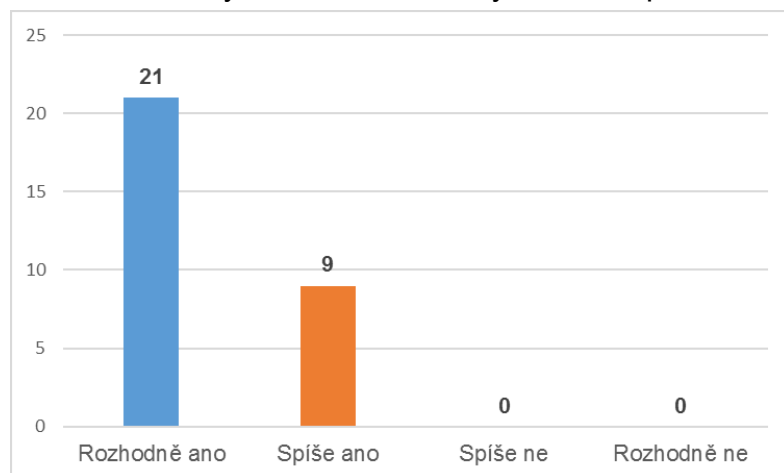
Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 17 – Byly Vám poskytnuty během adaptace všechny potřebné informace pro vykonávání práce?

Největší početní zastoupení měla možnost a) rozhodně ano, tuto možnost volilo 21 respondentů (70 %). Následovala možnost b) spíše ano, kterou zvolilo zbylých

9 respondentů (30 %). Z toho vyplývá že možnosti c) spíše ne a d) rozhodně ne, nevolil ani jeden respondent.

Graf 4.15 Poskytnutí informací k vykonávání práce



Zdroj: vlastní zpracování

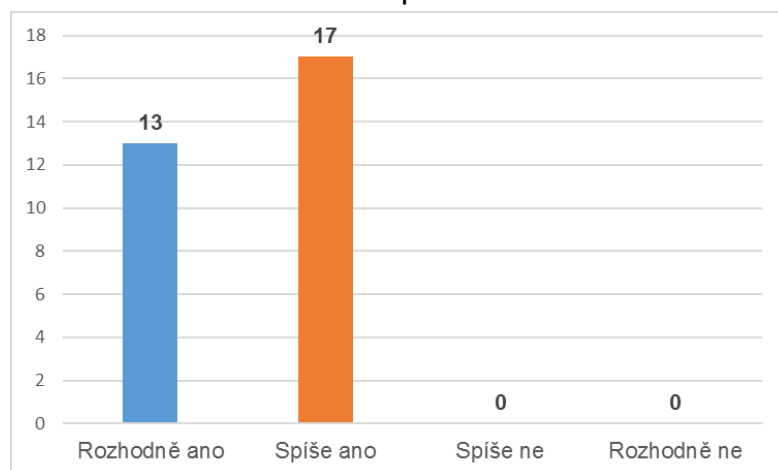
**Otázka č. 18 – Jestliže jste v předchozí otázce odpověděl/a možnosti b), c) a d) uveďte, které informace jste postrádaly.**

Tato otázka úzce souvisí s otázkou č. 17. Na tuto otázku odpovídalo pouze 9 respondentů, kteří v předchozí otázce zvolili možnost b) spíše ano a měli zmínit, jaké informace postrádali. U tohoto se respondenti velmi shodovali a hned 5 z nich uvedlo, že jim chyběly informace ohledně odborných technických vysvětlení k vykonávání práce. 2 respondenti uvedli, že jim chyběly informace, které by blíže popsaly pracovní činnosti, které mají vykonávat. A také 2 respondenti uvedli, že rotace práce po odděleních k lepší informovanosti ohledně procesů ve firmě byla moc rychlá.

**Otázka č. 19 – Byla podle Vás adaptace ve společnosti dostačující k vykonávání Vaší nové práce?**

U této otázky bylo největší početní zastoupení u odpovědi b) spíše ano, kterou zmínilo 17 respondentů (43 %). Následovala odpověď a) rozhodně ano, kterou volilo respondentů 13 (57 %). Z toho vyplývá, že odpovědi c) spíše ne a d) rozhodně ne, neuvedl ani jeden respondent.

Graf 4.16 Dostatečnost adaptace

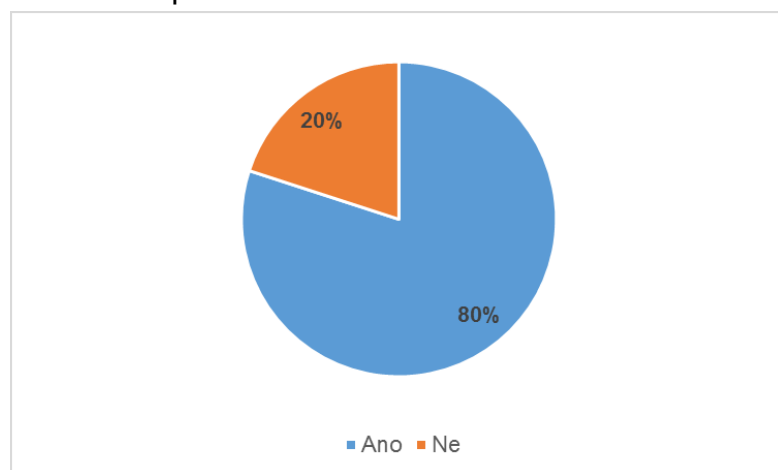


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 20 – Bylo po skončení adaptace zpracováno závěrečné hodnocení adaptace od Vašeho nadřízeného?**

U této otázky převažovala odpověď za b) ne. Tuto možnost zvolilo 24 respondentů (80 %). Zbýlých 6 (20 %) volilo možnost, že jim bylo závěrečné hodnocení zpracováno.

Graf 4.17 Zpracování závěrečného hodnocení



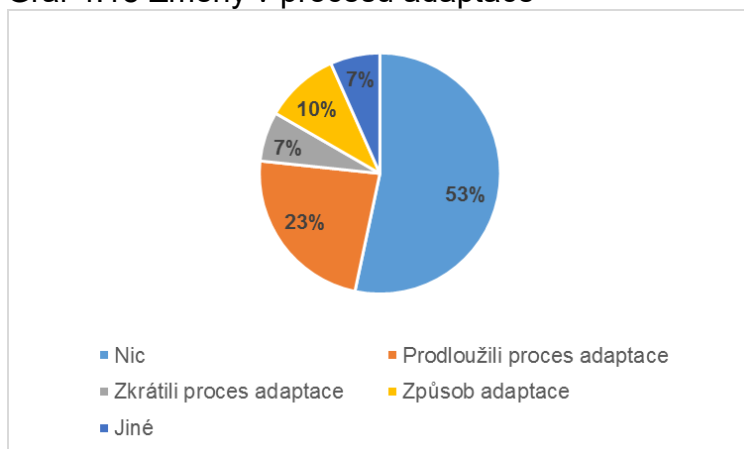
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 21 – Co byste změnili na procesu adaptace?**

Nejvýznamnější odpovědí z pohledu četnosti byla odpověď a) nic, kterou volilo 16 respondentů (53 %). 7 respondentů (23 %) by proces adaptace prodloužilo. 2 respondenti (7 %) by naopak proces zkrátili. 3 respondenti (10 %) by změnili způsob adaptace, kterému se bude věnovat další otázka. A 2 respondenti (7 %) uvedli možnost

e) Jiné a měli uvést co konkrétně by změnili. Oba tito respondenti uvedli, že jim chybělo větší zapojení nadřízeného do procesu adaptace

Graf 4.18 Změny v procesu adaptace



Zdroj: vlastní zpracování

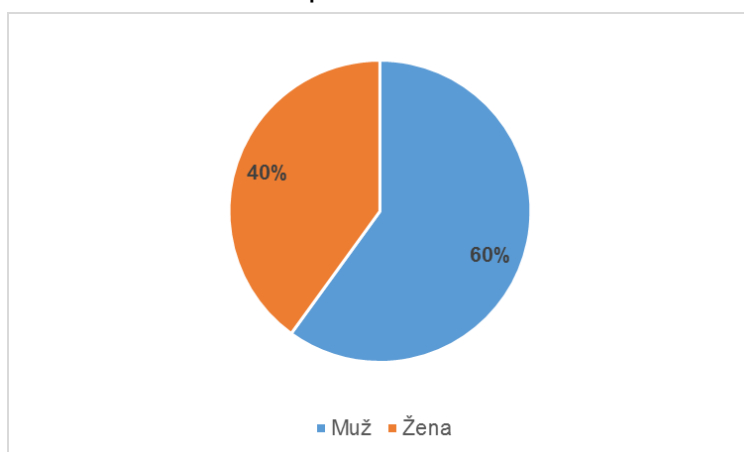
**Otázka č. 22 – Jestliže jste v předchozí otázce odpověděl/a možnost d) uveďte, co konkrétně se Vám nelíbilo.**

Zde odpovídali pouze 3 respondenti, kteří v minulé otázce zvolili možnost d), ale mohli uvést více důvodů proč se jim způsob adaptace nelíbil. Dvakrát se objevila nespokojenost s rotací práce, konkrétně se respondentům zdála špatně organizována. A taktéž dvakrát se objevila nespokojenost se zapojením nadřízeného do procesu adaptace, kde si respondenti myslí, že zapojení nadřízeného bylo malé.

**Otázka č. 23 – Jaké je Vaše pohlaví?**

Jedná se o identifikační otázku, u které odpovědělo 18 respondentů (60 %), že jsou mužského pohlaví a 12 respondentů (40 %) uvedlo, že jsou pohlaví ženského.

Graf 4.19 Pohlaví respondentů

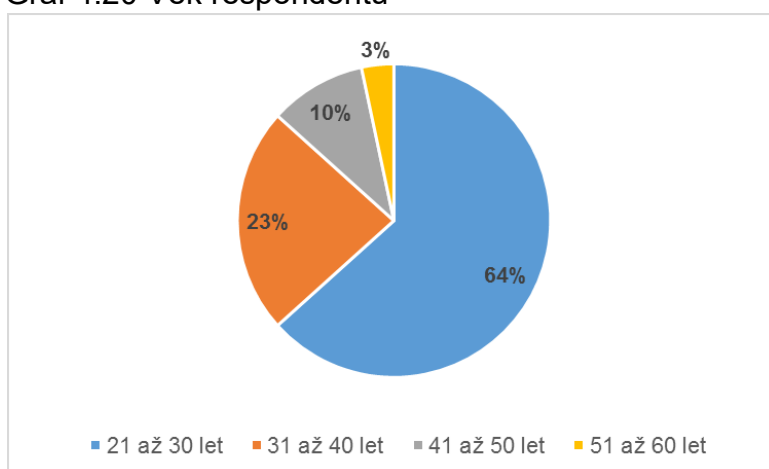


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 24 – Jaký je Váš věk?

U této otázky byly zvoleny škály věkových skupin. Skupiny, které nevolil ani jeden respondent jsou do 20 let a 61 a více let. Největší zastoupení měla kategorie 21 až 30 let, kterou volilo 19 respondentů (63 %). Následovala skupina 31 až 40 let, kterou označilo respondentů 7 (23 %). V kategorii 41 až 50 let jsou uvedeni 3 respondenti (10 %) a v kategorii 51 až 60 let respondent jeden (3 %). Tyto výsledky jsou logické, jelikož je tento dotazník zaměřen na zaměstnance, kteří jsou ve firmě méně než 3 roky (včetně), tak se předpokládá, že budou mladšího věku.

Graf 4.20 Věk respondentů

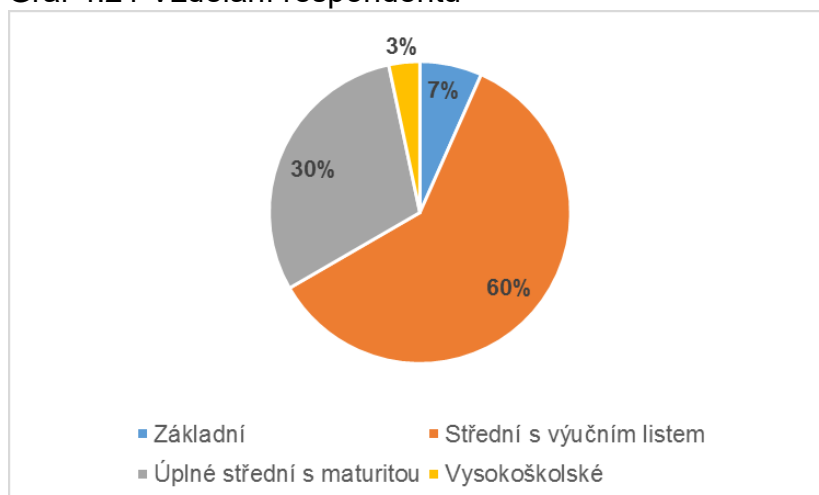


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 25 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

U této identifikační otázky se zkoumalo nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Základní vzdělání uvedli 2 respondenti (7 %). Nejobsáhlejší skupinou byla skupina se středním vzděláním s výučním listem. Tuto možnost zvolilo 18 respondentů (60 %). Úplné střední s maturitou uvedlo 9 respondentů (30 %) a vysokoškolské vzdělání uvedl jen jeden respondent (3 %).

Graf 4.21 Vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování



## 5 Návrhy a doporučení

V následující kapitole budou sepsány návrhy a doporučení v oblasti získávání, výběru a adaptace pracovníků pro společnost Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. Tyto návrhy a doporučení budou navrženy dle výsledků z dotazníkového šetření provedeného ve společnosti.

### 5.1 Návrhy a doporučení v oblasti získávání zaměstnanců

V oblasti získávání zaměstnanců u této firmy uvedli respondenti dotazníku z významné části, že se dozvěděli o nabídce pracovního místa od známého, ale je důležité vhodně propojit všechny metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, aby tento proces byl co nejefektivnější. V současné době nabízí firma na svých webových stránkách nabídku pracovní pozice nástrojáře. Dle mého názoru má společnost tyto stránky dobře zpracované a nabídka pracovního místa je zde efektivně umístěna. Ale hledal jsem tuto nabídku na pracovních portálech (jobs.cz a kariera.cz), které uváděla personalistka, že je firma využívá, ale nebyla na těchto portálech zveřejněna. Je důležité nabídku práce zveřejnit současně na více serverech k získání více vhodných kandidátů a třeba těch nejlepších prostřednictvím těchto pracovních serverů.

Jelikož v dotazníkovém šetření, ani jeden z respondentů neuvedl, že by se dozvěděl o nabídce pracovního místa prostřednictvím jakékoliv sociální sítě, bylo by potřeba tyto sítě více využívat při získávání zaměstnanců a lépe tyto sítě spravovat. Zejména v dnešní době, kdy jsou tyto sítě hojně využívány a jsou velmi oblíbené. Jedná se převážně o Facebook a LinkedIn. Společnost sice má na obou těchto sociálních sítích svůj profil, ale jedná se vždy o profil celé společnosti Husqvarna v České republice. Při podrobnějším hledání jsem na těchto profilech nenašel nabídky pracovních pozic. Bylo by efektivnější nabídky pracovních pozic na těchto portálech zveřejňovat. Další možností by bylo vytvořit profily na obou těchto sociálních sítích přímo pro provoz ve Vrbně pod Pradědem či v Bruntále. Podle mě by tyto profily zaregistrovalo mnoho lidí z okresu Bruntál a blízkého okolí a byly by ideálním místem pro zveřejňování nabídek práce.

Další sociální sítí, která se dá využívat je Instagram. I když tato síť není primárně určena pro firmy, na to, aby zveřejňovaly své nabídky práce, ale dá se k tomuto využít. Na Instagram se dají vkládat fotky a využívá ji mnoho mladých lidí, kteří mohou být

případnými zaměstnanci např. v rámci trainee programu. Společnost by mohla vložit fotku s nabídkou pracovního místa a tímto oslovit další skupinu lidí.

## **5.2 Návrhy a doporučení v oblasti výběru zaměstnanců**

Společnost má proces výběru zaměstnanců velmi dobře zpracován. U každé pozice je daný postup a program výběrového řízení. Jediné doporučení v této oblasti se týká výběrového řízení na pozici dělníka. Personalistka se u strukturovaného rozhovoru zmínila, že při nedávném větším náboru dělníků se dělaly testy zručnosti na smontování určité součástky, či pochopení určitého problému. Dle dotazníku, ale těmito testy zručnosti prošlo jen malé množství dělníků. Bylo by vhodné tyto testy zručnosti standardizovat a zavést je u každého jedince, který se bude snažit získat tuto pozici. Předejde se zbytečným nesrovnalostem a konfliktům při vykonávání práce.

Tyto metody assessment centra jinak společnost vůbec nepoužívá, jen před nedávnem u většího náboru na dělnické pozice. Možností by bylo zavést metody assessment centra i na pozice technicko-hospodářské. Firma by pak mohla lépe identifikovat chování potencionálních zaměstnanců při řešení modelových situací a jak dokáží spolupracovat. Lépe poznají osobnost uchazeče, zjistí, jestli umí vhodně využívat své schopnosti, dovednosti a znalosti a jestli jsou právě tím, koho hledají. Samozřejmě tyto metody zaberou více času a také souvisí s vyššími náklady, ale firma poté může získat opravdu ty nejlepší zaměstnance.

Firma na začátku výběrového procesu třídí dotazníky a zkoumá motivační dopisy, aby pozvala k výběrovému řízení jen ty nejvhodnější uchazeče. Možností k doplnění tohoto začátku výběrového procesu je možnost uchazeče telefonicky kontaktovat a prověřit jeho schopnosti. Samozřejmě nejvíce asi ověří komunikační schopnosti uchazeče, ale tímto krokem může firma předejít pozvání nevhodného uchazeče, se kterým by pouze ztratila čas a energii při výběrovém řízení.

## **5.3 Návrhy a doporučení v oblasti adaptace zaměstnanců**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že  $\frac{3}{4}$  respondentů byl udělen garant, který jim pomáhal při pracovní adaptaci. Společnost by měla dbát na to, aby každému novému zaměstnanci byl garant poskytnut a mohl se na něho spolehnout v případě různých dotazů a pochybností ve vykonávání práce. Dle rozhovoru s personalistkou se jedná převážně o vedoucí daného oddělení. Hlavními problémy těchto garantů, byly dle

respondentů dvě věci. První věc se týká nadřazenosti garanta. Garant by měl zaměstnancům pomáhat, být trpělivý, vnímavý, pozorný a samozřejmě si udržovat určitou autoritu. Ale neměl by zaměstnancům dávat najevo, že je něco víc, že oni jsou pro něho jen zdržením a že ho nezajímá, jak budou v adaptaci pokračovat. Tohle špatné chování garanta při adaptačním procesu se dá redukovat různými školeními, přednáškami a workshopy, které by mohla společnost pro své garanty zorganizovat a tímto vylepšit a zefektivnit celý adaptační proces. Garant by pak lépe mohl svou práci vykonávat a nový zaměstnanec by mohl rychleji pochopit a řešit určité situace ve firmě. Práce by ho také více bavila, méně by se ze začátku bál chyby či pochybení a mohl ukázat svůj potenciál a dovednosti. Druhá věc, na kterou respondenti upozornili u výkonu práce garanta, byly garantovy nedostatečné znalosti. Jestliže společnost postaví svého zaměstnance do pozice garanta, měla by také zajistit, že tento garant má opravdu dostatečné zkušenosti, znalosti a dovednosti k vykonávání téhle funkce. Společnost by mohla při výběru garanta ověřit jeho zkušenosti, znalosti a dovednosti např. pomocí pohovorů s manažerem lidských zdrojů či s personalistkou. V případě, že by případný garant neměl dostatek těchto dovedností k výkonu práce garanta, byla by možnost opět zorganizovat určitá školení či workshopy k rozšíření dovedností, které souvisí s výkonem pozice garanta.

Dalším problémem, který respondenti uváděli v dotazníku, byl problém s poskytnutými informacemi. Převážně pak s informacemi ohledně odborných technických vysvětlení. Tento problém úzce souvisí se zpětnovazebními rozhovory, jelikož někteří jedinci uvedli, že tyto rozhovory neprobíhaly a když už probíhaly, tak 60 % respondentů uvedlo, že pouze jednou měsíčně. Častějším poskytováním těchto zpětnovazebních rozhovorů, by se mohlo redukovat neseznámení s těmito odbornými informacemi, jelikož zaměstnanec by měl větší možnost se na tyto informace poptat, a naopak vedoucí zpětnovazebního rozhovoru (např. vedoucí útvaru či garant) by se mohl zaměstnance zeptat čemu nerozumí a poskytnout mu tyto odborné informace. Zpětnovazební rozhovory by měly probíhat alespoň jednou týdně, v případě potřeby i častěji. Tímto se dosáhne rychlejšímu pochopení práce ze strany zaměstnance a dosáhnutí potřebného a přepokládaného výkonu.

Další nespokojenost vyjádřilo pár respondentů s rotací práce. Konkrétně se jim nelíbila rychlost této rotace a také rychlost celkové adaptace. Společnost má vypracovaný harmonogram adaptace včetně rotace práce po odděleních. Možností,

jak eliminovat tuto nespokojenost s velmi rychle provedenou a nekomplexní adaptací a rotací práce, je nutné tento harmonogram poupravit, tím že se u každého oddělení přidají např. 3 dny práce na oddělení navíc.

Poslední doporučení v oblasti adaptace se týká závěrečného hodnocení adaptace od nadřízeného. Pouze  $\frac{1}{5}$  respondentů uvedla, že toto závěrečné hodnocení bylo zpracováno. Tohle závěrečné hodnocení je velmi důležité jak pro zaměstnance, tak pro nadřízeného tohoto zaměstnance a mělo by být zpracováno pro každého zaměstnance. Důvodem důležitosti ze strany zaměstnance je to, že po přečtení tohoto hodnocení, je schopen identifikovat a eliminovat chyby, kterých se dopouští při výkonu práce a zpětně objektivně posoudit, zda byla pro něj adaptace přínosná a úspěšná. Nadřízený si pomocí tohoto hodnocení uspořádá poznatky o každém zaměstnanci a následovně může zhodnotit celé období adaptačního procesu z hlediska působení pracovníka. Dokáže identifikovat nedostatky a případně je v nejbližší době odstranit.

## 6 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit procesy získávání, výběru a adaptace ve společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. a poskytnout této organizaci návrhy a doporučení na zdokonalení a zefektivnění tohoto procesu.

Bakalářská práce se dělí na dvě části. V první části, která je teoretická, byla popsána teoretická východiska k jednotlivým procesům, která sloužila k lepšímu pochopení vybraných procesů.

Úvodní část praktické části popisuje charakteristiku společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o., součástí jsou základní informace o společnosti, informace o historii společnosti, výrobní programy a sortiment, organizační struktura a zaměstnanecká struktura. Následující kapitola zhodnotila současné procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, kde byly využívány stanovené výzkumné metody. Byly zde použity informace získané díky strukturovanému pohovoru s personalistkou a informace získané z interních materiálů společnosti.

V následující části byly pomocí dotazníkového šetření definovány problémové oblasti zkoumaných procesů, které byly rozebrány v kapitole zabývající se těmito problémovými oblastmi. Kapitola, která se zabývala návrhy a doporučeními, je dle mého názoru nejdůležitější sekce bakalářské práce. Jelikož se jedná o návrhy na zlepšení procesů ve firmě, které mohou vedoucí manažeři využít ke zlepšení těchto procesů. Cílem práce bylo zhodnotit současný stav vybraných procesů, identifikovat nedostatky a navrhnout doporučení, která mohou vést ke zlepšení těchto procesů. Dle názoru autora byl tento cíl splněn. Díky vypracování této bakalářské práce bylo zjištěno, že společnost Husqvarna Manufacturing s. r. o. má postupy těchto procesů na vysoké úrovni a má tyto postupy předem stanovené a dodržuje je. Bylo doporučeno odstranit jen pár malých nedostatků, které dopomůžou tyto procesy dovést k ještě větší efektivnosti.

Toto téma jsem si vybral, jelikož mě tato problematika velmi zajímá a myslím si, že fungování těchto procesů je ve společnosti velmi důležité. Zpracování této práce mi dopomohlo k lepšímu pochopení těchto procesů a k osvojení si dovedností, které jsem použil při vypracování.

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. BRŮHA, Dominik et al. Abeceda personalisty. 7., rozš. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.
4. CASCIO, Wayne F. Managing human resources: productivity, quality of work life, profits. 8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2010. ISBN 978-0-07-128770-8.
5. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 97880-7400-347-9.
7. HORVÁTHOVÁ, Petra et al. Řízení lidských zdrojů pro pokročilé. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
8. HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.
9. HRONÍK, František. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. V Brně: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
10. JACKSON, E. Susan and Randall S. SCHULER and Steve WERNER. Managing Human Resources. 11th ed. 2012. ISBN 978-1-111-58022-3.
11. KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, Jiří BLÁHA a Jana BABICOVÁ. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3
12. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
13. KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4 vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
14. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
15. STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, ŘEZNÍČEK, Petr, ed. Personalistika 2009-2010. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
16. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a dopl. vyd. Praha: Grada 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

17. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2
18. VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 97880-247-1739-5.

## **Seznam zkratek**

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR – Human Resource

ISO – International Organization for Standardization

QMS – Systém managementu kvality

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů



# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2018



Jan Okřina

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Strukturovaný rozhovor se personalistkou

Příloha 2: Dotazník

Příloha 3: Harmonogram zaškolování zaměstnance

Příloha 4: Harmonogram zaškolování zaměstnance v Trainee programu

Příloha 5: Orientační balíček

**Strukturovaný rozhovor s personalistkou společnosti Husqvarna Manufacturing s. r. o. dne 28. 3. 2018 – 9:00.**

*Využíváte získávání zaměstnanců z vnějších i vnitřních zdrojů?*

- Ano, snažíme se kombinovat různé metody, aby byl proces co nejefektivnější.

*Jaké tedy využíváte metody při získávání zaměstnanců?*

- Nejvíce využíváme naše webové stránky, na kterých zveřejňujeme inzeráty na specifické pozice. U dělníků se využívá evidence, kterou vedeme a získáváme nové potencionální zaměstnance pomocí dotazníku, který je na našich webových stránkách stále dostupný. Ten, kdo má zájem o práci v naší firmě, může dotazník vyplnit a my ho do evidence zařadíme. V současnosti, ale řešíme problém nové zpřísnění pravidel o ochraně osobních údajů, který bude od května platit ve všech státech Evropské unie. Důsledkem toho možná budeme muset zakládat novou evidenci, ale toto téma stále řešíme, a ještě nevíme, jak to vše dopadne.
- Dále využíváme Facebook a LinkedIn, kde se zveřejňují inzeráty na specifické pozice.
- Využíváme také pracovní servery a to jobs.cz a kariera.cz.
- Často se nám také hlásí uchazeči sami pomocí dotazníku na našich webových stránkách.

*Využíváte metodu přímého vyhledávání?*

- Tato metoda u nás funguje velmi málo. Používá se pouze u velmi vysokých pozic ve vedení firmy a na starost ho mají jednatele společnosti.

*Oslovujete bývalé zaměstnance?*

- Ano, převážně v měsících, kdy je velké množství zakázek a práce. Poskytneme jim smlouvu na dobu určitou a po uplynutí se buď prodlouží nebo je pracovní poměr ukončen. Stále, ale zůstává v naší evidenci a v případě potřeby opět tyto pracovníky oslovíme.

*Co ostatní metody? Např. služby úřadu práce a zprostředkovatelské agentury*

- Služby úřadu práce nevyužíváme vůbec, protože se bojíme nedostatečných dovedností a znalostí u lidí vedených na úřadu práce. A co se týče zprostředkovatelských agentur, tyto agentury se často nabízejí, ale jejich služby nevyužíváme.

*Když se vrátíme k získávání ze zdrojů vnitřních, jak to u Vás funguje?*

- Převážně se jedná o vyvěšování nabídek na nástěnky ve firmě, které jsou dostupné pro všechny zaměstnance. Dále vedoucí každého oddělení, který spolupracuje i s manažery a společně vybírají kandidáty na povýšení. Sami již

potencionální uchazeče dobře znají a ví kdo má nejlepší předpoklady k povýšení a k vykonávání vyšší pozice.

*Jak u Vás probíhá postup výběru zaměstnanců?*

- U výběru zaměstnanců záleží, na kterou pozici se výběrové řízení koná. Společné je pro všechny pozice vyplnění dotazníku na našich webových stránkách. Dále čekáme na obdržení životopisů a motivačních dopisů. Tyto motivační dopisy požadujeme u technicko-hospodářských pracovníků. Poté tyto životopisy protřídíme a rozhodneme, které uchazeče pozveme na výběrový pohovor. U specifických pozic požadujeme také určité certifikáty např. QMS.
- Následuje tedy výběrový rozhovor, který je vždy strukturovaný. Zde již, ale budu muset Vám rozdělit rozhovory dle pozic, na kterou se uchazeč hlásí. Před nedávnem jsme dělali výběrové řízení na pozici personalistky, tohle výběrové řízení bylo pouze jednokolové a vedla sem si ho já sama. Když vezmu v potaz výběrový rozhovor na pozici dělníka, tak toho se účastní vedoucí daného oddělení, jeho nejbližší podřízený a já – personalistka a jedná se o jednokolový rozhovor. Dalším výběrovým řízením bylo výběrové řízení na pozici účetní. Toto výběrové řízení bylo dvoukolové. V prvním kole probíhal výběrový rozhovor, kde se zjišťovaly znalosti uchazečů. Pak se udělal užší výběr uchazečů, kteří postoupili do druhého kola, kde na ně čekaly testy dovedností v oblasti účetnictví a programu Excel. Poté již následovalo konečné rozhodnutí.

*Využíváte nějaké výběrové testy při výběrovém řízení?*

- Ano, jak již jsem zmiňovala, tak se používaly při výběrovém řízení na pozici účetní. Dále se byly použity testy zručnosti u nedávného velkého náboru na pozice dělníků. Úkolem bylo smontovat různé součástky a dokázat nám, že jsou dostatečně zruční pro vykonávání práce.

*Co následuje po rozhodnutí o přijetí zaměstnance?*

- Následuje návštěva u našeho závodního lékaře, který posoudí, zda je jedinec způsobilý k vykonávání práce a poskytne nám potvrzení.

*Jak u Vás probíhá proces adaptace?*

- U této oblasti bude asi dobré, když Vám řeknu zvlášť adaptaci u dělníka, u technicko-hospodářského pracovníka a také se Vám zmíním o trainee programu.
- Co se týče dělnické pozice adaptace začne okamžikem, kdy zaměstnanec donese od lékaře potvrzení o způsobilosti k práci. Poté si s novým zaměstnancem naplánuji schůzku a provedu úvodní školení. Poskytnu zaměstnanci orientační balíček, kde je spousta informací o firmě. Tento balíček Vám dám poté k dispozici ať víte, co vše obsahuje. Všechny tyto informace si musí přečíst a nastudovat a stvrdit pročetí a seznámení se s informacemi podpisem. Dále mám danou strukturovanou osnovu vstupního školení. Seznámím zaměstnance se základními právy a povinnostmi zaměstnanců v oblasti BOZP. Poté se zaměstnancem vyplním osobní kartu a podepíšu

pracovní smlouvu. Poté následuje nástup do práce, kde probíhá zaškolování dle harmonogramu. Tento harmonogram Vám taky poskytnu, ať ho poté můžete popsat ve své bakalářské práci.

- Jako další následuje adaptace trainee programu. Je to program určený pro absolventy. Za absolventa považuje osobu, která dokončila školu před méně než dvěma lety. Jestliže je absolvent zapojen do tohoto programu, tak projde stejným vstupním školením jako v případě dělnické pozice. Dále se již celý harmonogram zaškolování velmi liší. Tento harmonogram Vám také poskytnu, ať ho poté můžete popsat ve své bakalářské práci. Po ukončení tohoto celého harmonogramu, který trvá 9 měsíců, následuje rozhovor s manažerem lidských zdrojů a zváží se, na které oddělení se absolvent na trvalo přiřadí. Jedná se většinou o vzájemnou dohodu a manažer bere v potaz i přání absolventa.
- U technicko-hospodářského pracovníka je vstupní školení také totožné jako u předchozích pozic. Ale harmonogram se pak již velmi liší, jelikož je předem jasné, na kterou pozici je zaměstnanec přijat, tak vedoucí daného oddělení si sám upraví harmonogram zaškolování, tak jak je potřeba. Součástí, ale musí být vždy rotace práce.

*Přidělujte jednotlivým zaměstnancům garanta (mentora)?*

- Tahle možnost se u nás již moc nevyužívá. Nemáme přesně dané garanty. Do pozice garanta se převážně dostává vedoucí daného oddělení

Vážení respondenti,

jmenuji se Jan Okřina, studuji 3. ročník bakalářského studia oboru Management na VŠB-TUO. Spolupracuji se společností, ve které pracujete, na mé bakalářské práci. Má bakalářská práce se týká problematiky v oblasti získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti. Tímto úvodním slovem bych vás rád požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Také vás žádám o pravdivé odpovědi na všechny otázky. V dotazníku neuvádíte své jméno, dotazník je tedy anonymní a vyhodnocení bude v rámci celé skupiny. Pomocí tohoto dotazníku dopomůžete k zhodnocení těchto procesů ve firmě, případně přispějete k jejich zlepšení a můžete vyjádřit svůj názor. Výsledky budou předány vedoucímu personálního oddělení.

Moc vám děkuji za váš čas a ochotu.

Okřina Jan

---

**Pokyny k vyplnění:** U každé otázky prosím zakroužkujte jednu správnou odpověď s výjimkou otázek 8. a 11.

---

**1) Jaká je Vaše pracovní pozice?**

- a) Technicko-hospodářský pracovník
- b) Dělník/dělnice

**2) Jak dlouho pracujete v této společnosti?**

- a) Méně než 3 roky (včetně)
- b) 4 až 5 let
- c) 6 až 10 let
- d) 11 a více let

**3) Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce pracovního místa v této společnosti?**

- a) Inzerce na pracovních serverech na internetu
- b) Webové stránky společnosti Husqvarna
- c) Facebook
- d) LinkedIn
- e) Ostatní sociální síť → uveďte.....
- f) Inzerce v novinách
- g) Pomocí zprostředkovatelské agentury
- h) Úřad práce
- i) Pomocí vzdělávací instituce (školy spolupracují se společností a nabídlí Vám práci)
- j) Jiné → uveďte.....

- 4) Pracoval/a jste v této společnosti již před získáním současné pozice?**  
a) Ano  
b) Ne  
c)
- 5) Jaké výběrové metody byly použity při Vašem výběrovém řízení? (můžete uvést i více odpovědí)**  
a) Osobní dotazník  
b) Výběrový rozhovor  
c) Výběrové testy (včetně testů osobnosti, inteligence, schopnosti, způsobilosti a jazykových testů)  
d) Assessment centrum (testování schopností, dovedností, zkušeností a znalostí při řešení modelových situací)  
e) Jiné → uveďte.....
- 6) Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení?**  
a) Rozhodně ano  
b) Spíše ano  
c) Spíše ne  
d) Rozhodně ne
- 7) Jestliže jste odpověděl/a v předchozí otázce b), c) nebo d) uveďte s čím jste nebyl/a spokojen/a v průběhu výběrového řízení.**  
.....
- 8) Kdo se účastnil Vašeho výběrového řízení? (můžete uvést více odpovědí)**  
a) Personalista  
b) Případný přímý nadřízený  
c) Osoba z vedení společnosti  
d) Někdo jiný
- 9) Byl Vám poskytnut při nástupu do práce tzv. orientační balíček? (informace o útvaru či oddělení, o pracovním místě, základní informace o organizaci, o pracovních podmínkách, o pravidlech odměňování, o možnostech vzdělávání, o bezpečnosti práce, o stravování apod.)**  
a) Ano  
b) Ne
- 10) Byl Vám udělen tzv. garant (mentor), který Vám pomohl po odborné stránce a usnadnil Vám adaptaci v novém prostředí společnosti či útvaru?**  
a) Ano  
b) Ne

*Jestliže je Vaše odpověď b) Ne, pokračujte na otázku č. 13.*

- 11) Byl/a jste spokojen se spoluprací s garantem (mentorem)?**  
a) Ano  
b) Ne

*Jestliže je Vaše odpověď a) Ano, pokračujte na otázku č. 13.*

**12) Jaké byly důvody nespokojenosti s garantem (mentorem)?**

- a) Nedostatečná komunikace
- b) Neochota spolupráce ze strany garanta
- c) Nadřazenost garanta
- d) Jiné → uveďte.....

**13) Byl/a jste první den v práci řádně seznámen/a s pracovním kolektivem?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**14) Kdo byl osobou, na kterou jste se mohli vždy obrátit v rámci sociálního i pracovního adaptačního procesu?**

- a) Personalista
- b) Přímý nadřízený
- c) Garant (mentor)
- d) Kolega/kolegyně
- e) Ředitel společnosti
- f) Nikdo

**15) Probíhaly v procesu adaptace tzv. zpětněvazební rozhovory?** (Nejčastěji mezi Vámi a přímým nadřízeným, kdy se projednává, jestli plníte dobře své pracovní povinnosti a vyjasňují se nejasnosti při výkonu nové práce. Také zde probíhá průběžné hodnocení procesu adaptace.)

- a) Ano
- b) Ne

*Jestliže je Vaše odpověď b) Ne, pokračujte na otázku č. 17.*

**16) Jak často tyto rozhovory probíhaly?**

- a) Každý den
- b) Více jak 1x týdně
- c) 1x týdně
- d) 1x za měsíc

**17) Byly vám poskytnuty, během adaptace, všechny potřebné informace pro vykonávání práce?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**18) Jestliže jste v předchozí otázce odpověděl/a možností b), c) a d) uveďte, které informace jste postrádaly.**

.....



**19) Byla podle Vás adaptace ve společnosti dostačující k vykonávání Vaší nové práce?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ano

**20) Bylo po skončení procesu adaptace zpracováno závěrečné hodnocení adaptace od Vašeho nadřízeného?**

- a) Ano
- b) Ne

**21) Co byste změnili na procesu adaptace?**

- a) Nic
- b) Prodloužili proces adaptace
- c) Zkrátili proces adaptace
- d) Způsob adaptace
- e) Jiné → uveďte.....

**22) Jestliže jste v předchozí otázce odpověděl/a možnost d) uveďte, co konkrétně se Vám nelíbilo.**

.....

**23) Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) Muž
- b) Žena

**24) Jaký je Váš věk?**

- a) Do 20 let
- b) 21 až 30 let
- c) 31 až 40 let
- d) 41 až 50 let
- e) 51 až 60 let
- f) 61 a více let

**25) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Základní
- b) Střední odborné s výučním listem
- c) Úplné střední s maturitou
- d) Vysokoškolské

## HARMONOGRAM ZAŠKOLOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCE

Cílem procesu zaškolování zaměstnance je jeho seznámení s organizační strukturou, pracovními činnostmi a podnikovou kulturou ve společnosti a seznámení se s charakterem činnosti nebo výroby a získání potřebných pracovních zkušeností, včetně osvojení si praktických znalostí prováděných ve společnosti směřující k řádnému zapracování pro výkon cílového zařazení.

DOBA	NÁPLŇ PRÁCE	PRACOVISŤE	ODPOVÍDÁ	SPLNĚNO PODPIS
20.2 – 7.3.2003	Průběh výroby LN ve SV	Řízení a kontrola jakosti		
10. – 14. 3.2003	Konstrukce, konstrukce LN, přenos dat, modelování	Konstrukce		
17. – 21.3.2003	Technologie, tvorba postupu pro výrobu LN, modelování elektrod, přenos dat	Technologie SV		
24. – 28.3.2003	Programování tvarů LN, přenos dat, práce na CNC strojích, plánování SV	Nástrojárna		
31. – 4.4.2003	ISO 9001:2000, modelování v 3 D programu	Řízení a kontrola kvality		
7. – 11. 4.2003	Dle potřeby ve školicím středisku TOPMES Praha	TOPMES Praha		

Harmonogram zaškolení je součástí pracovní smlouvy.

Ve Vrbně pod Pradědem dne ^9001Dnes,^

**POZNÁMKY:****ZHODNOCENÍ PO ABSOLVOVÁNÍ A DOPORUČENÍ:**

Datum a podpis vedoucího:

**zaměstnanec**

**nadřízený zaměstnanec**

Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o.



## HARMONOGRAM ZAŠKOLOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCE

### TRAINEE PROGRAM PRO ODBORNÉ VÝROBNÍ DĚLNICKÉ PROFESE

Zaměstnanec :    ^1100Jmeno,            ^  
                          ^1101Ulice,        ^ ^1102Cisl, ^  
                          ^1103^ ^1104Mesto,        ^  
 Datum nástupu : ^1027DATU, ^  
 Vzdělání :

Cílem procesu zaškolování zaměstnance je jeho seznámení s organizační strukturou, pracovními činnostmi a podnikovou kulturou ve společnosti a seznámení se s charakterem činnosti nebo výroby a získání potřebných pracovních zkušeností, včetně osvojení si praktických znalostí prováděných ve společnosti směřujících k řádnému zapracování pro výkon cílového zařazení.

#### HARMONOGRAM ZAŠKOLOVÁNÍ – TRAINEE PROGRAM

DOBA	NÁPLŇ PRÁCE	PRACOVÍŠTĚ	ODPOVÍDÁ	SPLNĚN PODPIS
1 den	Vstupní školení, organizace společnosti, organizační struktura, interní předpisy společnosti.	LZ	Personalista	
1 den	Proces získávání zákazníků, marketing a propagace	Marketing a projekty	Vedoucí oddělení	
2 dny	Projektové řízení ve společnosti.	Zákaznický servis	Vedoucí oddělení	
1 den	Péče o zákazníka a plánování výroby.			
1 měsíc	Proces nakupování, řízení expedice a skladového hospodářství. Práce ve skladech na pozici manipulačního dělníka.	Nákup	Vedoucí oddělení	
1 den	Řízení strojírenské výroby-konstrukce a příprava výroby.	SV	Vedoucí oddělení	
3 měsíce	Výroba lisovacího nástroje, jeho programování, opravy a úpravy. Práce v dělnických profesích v nástrojárně.	Nástrojárna	Vedoucí provozu	
2 týdny	Proces výroby plastů, příprava výroby, technologie.	PV	Vedoucí oddělení	
1 měsíc	Plánování denní výroby, proces spojený s přípravou a zahájením výroby. Práce v provozech na pozici seřizovač, sypač.	Provozy PV	Vedoucí provozů	
2 měsíce	Lisování a montáž – práce jako Dělník PV.	Provozy PV	Vedoucí provozů	
1 měsíc	Proces údržby (stroje a zařízení, údržba ostatní). Práce na údržbě jako provozní zámečnick.	Údržba	Vedoucí oddělení	
1 den	Řízení kvality – systém kvality, certifikace, audit.	Kvalita	Vedoucí oddělení	
2 týdny	Vstupní a výrobní kontrola. Práce jako kontrolor kvality.	Kvalita	Vedoucí oddělení	
	Pohovor zhodnocující dosavadní program a dohoda na případném dalším směřování.	LZ	Vedoucí oddělení	
3 měsíce	Praktické odborné činnosti na pozicích v dohodnuté odborné oblasti.	dle vybrané oblasti	vedoucí vybrané oblasti	

Dojde-li v průběhu daného období ke změnám, které mohou ovlivnit zaškolovací proces, může být provedena změna tohoto harmonogramu.

## Orientační balíček

**Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o.****Historie společnosti:**

1871 – založena firma Grohmann zabývající se výrobou kovového spotřebního zboží  
 1955 – založen podnik Lisovny nových hmot jako jeden z největších zpracovatelů plastů v republice  
 1992 – privatizací vzniká společnost Lisovny plastických hmot s.r.o.  
 2001 – vlastníkem firmy se stává firma Gardena Manufacturing GmbH, se sídlem v Ulmu (Německo)  
 2004 – fúzí společností LPH, Gardena Technik a Advanced Plastics vzniká Advanced Plastics s.r.o.  
 2007 – byla naše mateřská společnost Gardena Manufacturing GmbH převzata skupinou Husqvarna AB, čímž se společnost Advanced Plastics s.r.o. stala členem velmi významné nadnárodní společnosti  
 2011 – změna názvu společnosti na Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o.

**Sídlo společnosti a kontakt:****vedení společnosti a závod Vrbno**

Jesenická 146, 79326 Vrbno pod Pradědem  
 tel.: 554 790 111 fax: 554 751 810  
 info@husqvarna.cz

**závod Bruntál**

Zahradní 46, 79201 Bruntál  
 tel.: 554 773 111 fax: 554 773 649  
 info.bruntal@husqvarna.cz

**Předmět podnikání:**

- výroba, montáž a prodej výrobků z plastů
- vývoj, výroba a prodej nástrojů včetně konstrukční a technické dokumentace

**Zákaznické odvětví:**

zahradní technika, profi nářadí, automobilový průmysl, bílé zboží a elektronický průmysl, finální výrobky

**Základní interní dokumenty:**

Organizační řád, Pracovní řád, ISO normy, Kolektivní smlouva, Kodex jednání Husqvarna

**Enviromentální politika:**

Společnost považuje ochranu životního prostředí za velmi významný aspekt podnikání a plně si uvědomuje nutnost zamezení nebo minimalizace dopadů svých činností na životní prostředí. Vytváří všeobecné podvědomí o tom, že veškeré činnosti, produkty a služby mohou vést k zásahům do životního prostředí a proto musí být zodpovědně a odborně řízeny.

**Společnost se v rámci enviromentální politiky zavazuje:**

- dodržovat ustanovení všech právních předpisů souvisejících s ochranou životního prostředí, bezpečností práce a požární ochranou
- pravidelně prověřovat enviromentální systém řízení společnosti podle normy ČSN EN ISO 14001 a aktivně se podílet na trvalém zlepšování životního prostředí
- odstranit a maximálně omezit negativní vliv svých činností a produktů na životní prostředí a zdraví obyvatel
- maximálně využívat vstupní materiály a snižovat produkci nerecyklovatelných odpadů
- respektovat principy trvale udržitelného rozvoje tak, aby byla respektována státní a regionální enviromentální politika
- využívat komplexní systém vzdělávání zaměstnanců k trvalému zvyšování jejich uvědomění a získání potřebných znalostí v oblasti ochrany životního prostředí

**Politika kvality:****One Husqvarna:**

Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. je součástí nadnárodní společnosti Husqvarna. Politika této společnosti se v současné době zásadně mění. Cílem je vybudování jedné globální společnosti. Tento proces byl pojmenován „ONE HUSQVARNA“.

Cílem je udržení konkurenčních výhod. Toho chceme dosáhnout rozvojem 3 hlavních schopností:

- tržně orientována inovace výrobků
- štíhlý a efektivní zásobovací řetězec
- efektivita prodeje ve všech směrech



## Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o.



### Politika kvality

Společnost v současné době zaujímá na trhu práce své nezastupitelné místo. Cílem úspěšnosti společnosti je kvalita a přesnost výroby a přesné plnění termínu strojírenské a plastikářské výroby. Nejvýznamnějším kritériem je hodnocení dodávek zboží k zákazníkovi. Společnost věnuje tomuto úkolu zvláštní pozornost, a proto vybavuje svoji výrobní, montážní a kontrolní část moderním zařízením a měřidly. Prostředkem ke splnění cílů zajištění kvality výrobků je zavedení systému managementu kvality odpovídající normě ISO TS 16949. Zajišťování kvality se musí promítnout do všech činností společnosti a musí se na něm podílet všichni zaměstnanci společnosti v rozsahu svých pravomocí a odpovědnosti za prováděné činnosti. Prioritou ve všech procesech musí být kritérium kvality, tj. spokojenosti zákazníka.



Při výkonu jakékoliv činnosti musí být dávana přednost preventivnímu přístupu (předcházení chybám) před následným odstraňováním chyb.

**Společnost a tím i všichni její zaměstnanci se zavazují k uplatňování principů „HOS Excellence in all we do Husqvarna“, která sestává z excelence ve všech činnostech podnikání, důsledná aplikace 10 lean principů, založená na 5 pilířích (kvalita, práve včas, flexibilita, práce s lidmi a neustálé zlepšování).**

### Hodnoty společnosti:

**Zákazník na 1. místě – ve všech činnostech společnosti**

**Profesionalita – nejlepší výkon ve své oblasti působnosti**

**Týmová práce – s otevřenou myslí, zapálením a smyslem pro důslednost**

Zaměstnanci HMCZ jsou nejvyšší hodnotou a zdrojem pro další rozvoj společnosti a určují pověst podniku. Výrobky jsou výsledkem umu a úsilí našich zaměstnanců a měly by co nejlépe sloužit zákazníkům. Jak jsou hodnoceny naše výrobky, tak je hodnocena i společnost HMCZ.

### Základní principy zajišťování kvality:

- zajištění vysoké kvality a bezpečnosti výrobků a služeb je hlavním cílem při získávání a udržení spokojených zákazníků
- měřítkem kvality výrobků je přání zákazníka a jeho spokojenost
- poptávkové a nabídkové řízení musí být vedeno rychle, profesionálně a musí být splněno ve sjednaných termínech
- výsledek naší práce splňuje nebo překonává zákazníkem očekávanou kvalitu za použití preventivní pokrokové a spolehlivé metody řízení a zajišťování kvality
- základním cílem při zajištění kvality je strategie nulové chyby
- vedení společnosti zajišťuje, podporuje a prosazuje závažnost požadavků zákazníků
- veškerá pracovní činnost musí být vykonávána správně na základě předepsaných postupů s cílem vykonat tuto práci rychle a hospodárně
- analýzy rizik a příležitostí, prevence chyb v managementu kvality má jasnou prioritu před jejich následným odstraňováním
- každý zaměstnanec společnosti je účastníkem systému zajištění kvality a proto má právo, ale i povinnost kontrolovat práci, kterou vykonali předchozí zaměstnanci
- zajistit prosperitu společnosti uplatněním našich výrobků na zahraničních a tužemských trzích
- zajistit účinnou motivaci stávajících zaměstnanců za účelem vytvoření stabilizované základny kvalifikovaného personálu
- neustále prověřovat vybudovaný systém zajištění kvality za účelem zajištění trvalého zvyšování kvality všech činností ve společnosti ovlivňující kvalitu
- kvalita našich výrobků je dosažena systémem kvalitní výroby, nikoli vytříděním neshodných výrobků
- každý zaměstnanec musí být schopen plnit jemu svěřený úkol a je zodpovědný za kvalitu své práce
- každý zaměstnanec musí být schopen rozpoznat kvalitní práci od práce nekvalitní
- každý zaměstnanec musí vědět, jak se má chovat, aby zabránil nekvalitní práci a jaké důsledky přináší nekvalitní práce pro něj, pro společnost a pro zákazníka

**POLITIKA KVALITY A ENVIROMENTÁLNÍ POLITIKA JE ZAVEDENA Z ROZHODNUTÍ VEDENÍ SPOLEČNOSTI A JE ZÁVAZNÁ PRO VŠECHNY ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI**